

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Співаковська Т. В., Царьова Т.О.

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ: КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для студентів,
за спеціальністю 075 «Маркетинг»,
освітня програма «Промисловий маркетинг»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

Рецензенти: *Войтко С.В., доктор економічних наук, професор*

Відповідальний редактор *Солнцев С.О., доктор фізико-математичних наук, професор*

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 5 від 14.01.2021р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 5 від
14.12.2020 р.)*

Електронне мережеве навчальне видання

Співаковська Тетяна Володимирівна, канд. екон. наук.

Царьова Тетяна Олександрівна, канд. екон. наук, ст. викл.

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Міжнародний маркетинг: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Співаковська Т.В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 71 с.

Навчальний посібник представляє собою конспект лекцій для проходження та закріплення матеріалу з дисципліни «Міжнародний маркетинг». Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних та лекційних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання студентів та фахівців з маркетингу.

© Т.В. Співаковська, Т.О. Царьова, 2021

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021

ЗМІСТ

1	Вступ	4
2	Опис навчальної дисципліни	4
3	Структура навчальної дисципліни	7
4	Контрольні запитання	67
5	Рекомендована література	68

Розвиток економіки України в контексті європейського вектору формування ринкових відносин вимагає застосування сучасного маркетингового теоретико-методичного базису для організації ефективного інтернаціонального функціонування комерційних підприємств. За умов ускладнення та інтенсифікації глобальної конкуренції та появи нових форм інтеграції ринків та економічних відносин ключова роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства належить міжнародному маркетингу, зокрема підходам та стратегіям взаємодії із ринковим середовищем, аналізу міжкультурної поведінки потенційних споживачів на інтернаціональних промислових та споживчих ринках.

Аналіз чинників та тенденцій розвитку міжнародних економічних відносин та ринків, особливостей поведінки споживачів, зокрема, промислових, на ринках інших країн, формує змістовне підґрунтя для розробки маркетингової стратегії підприємства, яка відіграє провідну роль у формуванні його стратегії розвитку, організації бізнесу на основі клієнтоорієнтованого підходу.

Задача цього навчального посібника – надати студенту допомогу щодо впорядкування та засвоєння теоретичного матеріалу, а також визначення структури, змісту та оформлення індивідуальної роботи, і допомогти правильно організувати роботу над нею. Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання студентів та фахівців з маркетингу.

Матеріал розділено на кілька частин, які зосереджені на деталізації теоретичного матеріалу у вигляді переліку питань до лекційного розділу, рекомендацій щодо організації самостійної роботи та роботи над практичними завданнями, а також на виконанні індивідуального завдання з метою закріплення навичок аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства за моделлю М. Портера.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

В межах дисципліни розглядається специфіка промислового ринку та її вплив на споживача, виділено ключові фактори екзогенного та ендогенного характеру, що формують споживчу поведінку підприємства на промисловому ринку. Визначено особливості поведінки промислових споживачів, їх мотиви та методологічний інструментарій їх аналізу, зокрема, моделі споживчої поведінки. Вивчення кредитного модуля дозволяє оволодіти засобами та методами аналізу споживчої поведінки підприємства, визначення ключових траєкторій її формування та відповідного планування маркетингової стратегії.

Предметом навчальної дисципліни оволодіння засобами та методами аналізу споживчої поведінки підприємства, визначення ключових траєкторій її формування та відповідного планування маркетингової стратегії.

Програму дисципліни «Міжнародний маркетинг» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки освітнього рівня «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг», освітньої програми «Промисловий маркетинг». Навчальна дисципліна належить до *циклу професійної підготовки (нормативні (обов'язкові) освітні компоненти)*.

Дисципліна є інтегрованим курсом, що вивчає міжнародні аспекти маркетингової діяльності, основні аспекти розвитку та функціонування підприємства на зовнішніх ринках. Успішна діяльність підприємства на зовнішніх ринках вимагає знання системи світових господарських відносин, тенденцій економічних процесів у світі, зовнішньоторговельної політики та ринкового середовища в різних країнах. Тому в рамках курсу "Міжнародний маркетинг" розглядається широкий спектр проблем функціонування суб'єктів господарської діяльності на міжнародних ринках, основні фактори макро- та мікросередовища міжнародного маркетингу, міжнародна конкуренція, міжнародні маркетингові стратегії, організаційні аспекти міжнародного маркетингу.

Метою дисципліни є формування сучасного світогляду щодо міжнародної діяльності у сфері маркетингу, суті, цілей, методів, інструментів маркетингової діяльності на зовнішніх ринках. Предметом курсу є питання адаптації маркетингових інструментів та стратегій до особливостей міжнародних ринків та особливостей розробки маркетингових стратегій на міжнародних ринках з урахуванням специфіки міжнародного ринкового середовища.

Інтернаціоналізація, інтеграція та орієнтація української економічної діяльності на співпрацю та торговельні відносини із розвиненими країнами передбачає використання сучасних інструментів економічної діяльності, серед яких міжнародний маркетинг займає провідне місце. Його значущість зростає тим більше, чим складнішими і різноманітнішими є міжнародні зв'язки підприємства, оскільки в кожній країні можуть існувати відмінні умови провадження бізнес-діяльності, відповідно, підприємство потребуватиме розвинутого маркетингового забезпечення. Отже, навички провадження міжнародного маркетингу, розуміння його особливостей є важливими для майбутніх фахівців з маркетингу, оскільки із високою ймовірністю, вони працюватимуть в тій чи іншій мірі інтернаціоналізованому бізнесі.

Реалізація мети передбачає формування узагальненої системи програмних результатів навчання:

- ✓ Демонструвати знання і розуміння теоретичних основ та принципів провадження маркетингової діяльності (ПРН 1)
- ✓ Аналізувати і прогнозувати ринкові явища та процеси на основі застосування фундаментальних принципів, теоретичних знань і прикладних навичок здійснення маркетингової діяльності (ПРН 2)
- ✓ Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань у сфері маркетингу, у тому числі на промисловому та споріднених ринках. (ПРН 3)
- ✓ Виявляти й аналізувати ключові характеристики маркетингових систем різного рівня, а також особливості поведінки їх суб'єктів, у тому числі на промисловому та споріднених ринках (ПРН 5)
- ✓ Оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності, встановлювати рівень невизначеності маркетингового середовища при прийнятті управлінських рішень (ПРН 9)
- ✓ Демонструвати вміння застосовувати міждисциплінарний підхід та здійснювати маркетингові функції ринкового суб'єкта, у тому числі на промисловому та споріднених ринках (ПРН 11)
- ✓ Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним (ПРН 12)
- ✓ Діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних принципів маркетингу, поваги до культурного різноманіття та цінностей громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості (ПРН 15)

Означені вміння, навички є комплексними та такими, що залучають значний масив знань і більше простих вмінь. Деталізація системи знань та навичок може бути представлена у вигляді системи менш комплексних складових, як наприклад:

знання:

- сучасної термінологію міжнародного бізнесу;
- особливостей та тенденцій сучасного етапу розвитку світового ринку;
- методів та інструментів регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- основних факторів ринкового середовища міжнародного маркетингу;
- принципів діяльності основних міжнародних торговельних та фінансових організацій;
- особливостей маркетингової діяльності на зарубіжних ринках;
- стратегій виходу підприємства на міжнародний ринок.

уміння:

- збирати принципову інформацію та аналізувати основні фактори політико-правового, економічного, соціально-культурного середовища зовнішнього ринку;
- аргументувати рішення про вихід на зовнішні ринки;
- оцінювати кон'юнктуру зарубіжного ринку;
- планувати стратегію виходу на зовнішні ринки, обґрунтовуючи її вибір;
- розраховувати митну вартість товару, суму мита, митних зборів, ПДВ при перевезенні товарів через кордон;
- здійснювати оцінку експортно-імпортних можливостей товару.

досвід:

- дослідження надскладних і специфічних міжнародних ринків;

- адаптації традиційних інструментів маркетингу до специфічних особливостей міжнародних ринків;⁶
- розроблення продуктово-ринкових стратегій для міжнародних ринків;
- знаходження та застосування аналогій між окремими міжнародними ринками.

2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Лекційний матеріал

Структура та зміст навчальної дисципліни подано впорядкованим переліком тем із стислим змістом та переліком допоміжних питань за кожною темою.

Таблиця 1. Зміст навчальної дисципліни «Міжнародний маркетинг»

Тема 1	Міжнародний маркетинг: поняття, зміст, специфіка. Особливості маркетингової діяльності в міжнародному середовищі.
Тема 2	Трансформація міжнародного маркетингу в контексті зміни епох маркетингу.
Тема 3	Процес виходу підприємств на міжнародний ринок.
Тема 4	Аналіз міжнародного маркетингового середовища.
Тема 5	Маркетинг у міжкультурному середовищі.
Тема 6	Міжнародна маркетингова стратегія.
Тема 7	Міжнародна конкуренція.
Тема 8	Розробка міжнародного комплексу маркетингу.
Тема 9	Організація міжнародної маркетингової діяльності.

Детально зміст навчальної дисципліни вивітлено у навчальному посібнику, що містить конспект лекції з міжнародного маркетингу. Надалі подано перелік питань за кожною темою, який здобувач може використати для самостійного опрацювання матеріалу.

Тема 1. Міжнародний маркетинг: поняття, зміст, специфіка. Особливості маркетингової діяльності в міжнародному середовищі.

Особливості маркетингової діяльності в міжнародному середовищі. Загальна мета і задачі курсу.

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби на світових ринках маркетингова діяльність підприємства відіграє все більшу роль у досягненні ним успіху на міжнародному ринку. Виходячи з досвіду діяльності успішних зарубіжних компаній, саме детально розроблена та вдало реалізована міжнародна маркетингова стратегія дозволяє спрямовувати підприємство з пасивної адаптації до зовнішнього середовища на активне використання ринкових можливостей, розвиток перспективних напрямів діяльності на основі задоволення справжніх потреб ринку. Отже, підприємство, яке розширює діяльність на зарубіжних ринках, не може не приділяти уваги міжнародному маркетингу, в тому числі розробці міжнародної маркетингової стратегії.

Економістами-маркетологами, як зарубіжними, так і вітчизняними, запропоновано багато визначень міжнародного маркетингу. Наприклад, один з найбільш відомих фахівців у галузі міжнародного маркетингу Майкл Цинкота розуміє під міжнародним маркетингом “процес планування та проведення операцій за межами національних кордонів з метою обміну, що задовольняє потреби індивідумів та організацій”. Близькою до цього є думка американців Еванса та Бермана, що “внутрішній маркетинг включає в себе діяльність всередині своєї країни, тоді як міжнародний маркетинг включає різні види діяльності за кордоном”. Подібне визначення пропонує також Ф. Катеора, зазначаючи, що “єдина відмінність у визначеннях внутрішнього і міжнародного маркетингу полягає в тому, що маркетингова діяльність має місце більше, ніж в одній країні.”

Ці визначення обмежують поняття *міжнародний маркетинг* національними кордонами, в той час як міжнародний маркетинг починається ще до виходу підприємства на зарубіжний ринок і продовжується незалежно від того, на якій стадії діяльність міжнародної компанії перетинає національний кордон.

Існує інша точка зору, згідно з якою принципових розбіжностей між маркетингом "внутрішнім" та міжнародним не існує. В обох випадках використовуються єдині принципи та інструменти маркетингової діяльності. Разом з тим, з огляду на особливості міжнародного ринкового середовища міжнародний маркетинг має свою специфіку, що витікає з особливостей функціонування зарубіжних ринків та умов діяльності на них.

1. Міжнародний маркетинг характеризується більш високим ступенем комплексності, пов'язаним зі складністю міжнародного ринкового середовища, необхідністю вивчення особливостей законодавства багатьох країн, культурних розбіжностей тощо, складністю та трудоємністю процесу маркетингових досліджень на зарубіжних ринках, що вимагає створення на підприємствах спеціальних підрозділів або пошуку спеціалізованих фірм-консультантів, які можуть зібрати інформацію про зовнішні ринки.

2. Прийняття міжнародних маркетингових рішень характеризується більшим ступенем ризику порівняно з маркетинговими рішеннями на “домашньому” ринку, що обумовлено більшою невизначеністю середовища та часто більшими витратами.

3. Гострота конкуренції на зарубіжних ринках ставить більш високі вимоги до товарів, а також до маркетингових стратегій щодо виведення та просування цих товарів за межами національного ринку.

4. Міжнародний маркетинг потребує більш складного планування з урахуванням чужої культури, розбіжностей економічних систем різних країн, можливостей міжнародної кооперації та спеціалізації.

5. Міжнародний маркетинг передбачає врахування діяльності значно більшої кількості суб'єктів.

До суб'єктів міжнародного маркетингу відносяться, в першу чергу, міжнародні корпорації, тобто підприємства, що здійснюють пряме інвестування в різні країни світу; вони бувають двох видів:

- Транснаціональна корпорація (ТНК) – корпорація, головна компанія якої належить капіталу однієї країни, а філіали знаходяться у багатьох країнах світу.
- Багатонаціональна корпорація – корпорація, головна компанія якої належить капіталу двох або більше країн, а філіали знаходяться в усьому світі.

Крім міжнародних корпорацій, до суб'єктів міжнародного маркетингу також відносяться:

- Імпортер – фірма, що знаходиться на території однієї країни, але має постачальників або партнерів за кордоном.
- Експортер – фірма, що виробляє продукцію в певній країні та продає її за межі цієї країни.
- Державні органи регулювання зовнішньоекономічної діяльності компаній.
- Наддержавні органи регулювання міжнародної економічної діяльності.
- Міжнародні економічні організації.

Беручи до уваги вищезгадані специфічні особливості міжнародного маркетингу, а також визначення маркетингу, запропоноване А.О. Старостіною, як “теорії та практики прийняття управлінських рішень щодо розробки продуктово-ринкової стратегії підприємства на основі аналізу факторів ринкового середовища”, можна сформулювати визначення міжнародного маркетингу таким чином:

Міжнародний маркетинг – це теорія та практика прийняття управлінських рішень щодо розробки продуктово-ринкової стратегії виходу підприємства на зовнішні (зарубіжні) ринки на основі аналізу факторів міжнародного ринкового середовища.

Форми міжнародного маркетингу

Експортний маркетинг — маркетингова діяльність щодо реалізації продукції за межі національних кордонів, за якої відбувається фізичне транспортування товару з однієї країни до іншої. При цьому діяльність на внутрішньому ринку залишається пріоритетною. При експортному маркетингу діяльність на внутрішньому ринку залишається пріоритетною, а змістом міжнародної маркетингової активності стає: вибір адекватного зарубіжного ринку або країни експорту товару/послуг; адаптація чи модифікація товару згідно з вимогами цільового ринку; розвиток експортних каналів розподілення; набуття знань та навичок з операцій транспортування, страхування та оформлення експортної документації.

Зовнішньоекономічний маркетинг — маркетингова діяльність, зумовлена стабільністю чи зростанням можливостей перебування фірми (у вигляді представництва, філіалу з продажу...) на зовнішньому ринку, який включає вже, як правило, кілька країн. Зовнішньоекономічна стадія розвитку зарубіжної ділової активності вже обумовлює необхідність

розробки міжнародної маркетингової стратегії та вивчення особливостей бізнес-середовища кожного з цільових ринків.

Транснаціональний маркетинг — маркетингова діяльність, що постала з практики функціонування транснаціональних корпорацій; маркетингова стратегія має бути адаптована до суттєвих вимог окремих ринків, з огляду на велику кількість країн-реципієнтів (цільових ринків) з'являється кілька маркетингових субстратегій. ТНК, розв'язуючи проблему інтернаціоналізації ринків, повинна: мислити глобально, здійснюючи стратегічний маркетинг; діяти локально, здійснюючи маркетинг операційний. На практиці це означає, що розроблена ТНК єдина маркетингова стратегія має бути адаптованою до найсуттєвіших вимог іноземних ринків. Для цього ринки об'єднуються в певні групи за визначеними ознаками специфічності, і для них розробляються субстратегії, що не суперечать загальній маркетинговій стратегії всієї ТНК. ТНК — транснаціональна корпорація (Transnational Corporation, Multinational Enterprise, Multinational Company, Multinational Corporation) — підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох і більше країнах та здійснює проведення взаємозв'язаної політики і спільної стратегії завдяки одному чи кільком центрам прийняття рішень.

Глобальний маркетинг — маркетингова діяльність фірми, яка розглядає світовий ринок як єдине ціле («Весь світ — мій ринок!»). Єдина стратегія компанії для товару (послуги), яка підходить усьому світовому (глобальному) ринку та забезпечує конкурентоспроможність та можливості економії ресурсів,— це сутність останньої стадії розвитку міжнародного маркетингу, тобто глобального маркетингу. Як зазначає Кііган, для маркетингологів, які працюють у глобальних компаніях, у психологічному плані не існує «зарубіжних» ринків — це просто ринки в різних частинах світу, на різних стадіях розвитку, з різними характеристиками.

Питання для опрацювання теми:

1. Загальні особливості міжнародного середовища.
2. Форми міжнародного маркетингу.

Тема 2. Трансформація міжнародного маркетингу в контексті зміни епох маркетингу (тема написана за джерелом¹)

Виділення епох маркетингу можна проводити за різними критеріями: 1) етапи становлення теорії та практики маркетингу (від епохи донаукового маркетингу до сучасної її концепції); 2) з точки зору акцентуації в маркетинг-менеджменті; 3) з точки зору ключових засад конкурентоспроможності товару з погляду споживачів. Такі класифікації епох не протирічать, а доповнюють одна одну, підкреслюючи різні акценти зміни маркетингової функції. В контексті даної статті зупинимось на двох останніх.

Епохи маркетингу за Ф. Котлером

Еволюція маркетингу, як функції управління підприємством, є закономірною та послідовною в часі, із відповідною зміною актуальних маркетингових інструментів та об'єктів впливу, тому важливим з точки зору практичної діяльності маркетингологів є питання виявлення якісно різнорідних її етапів. Широковідомою на сьогодні спробою розрізнити етапи розвитку маркетингу, є класифікація Ф. Котлера, яка налічує п'ять, так званих епох маркетингу: маркетинг 1.0, маркетинг 2.0, 3.0, 4.0 та 5.0 (Kotler, Kartajaya і Setiawan, 2018), чия поява зумовлена не тільки зміною технологічних аспектів виробництва (продуктивність, швидкість, обсяг, можливості спеціалізації тощо), але й відповідною трансформацією розуміння сутності конкурентоспроможності організації. Автори, описуючи наведену класифікацію, оговорюють, що підприємства можуть ментально перебувати (і відповідно діяти) у межах будь-якої епохи

¹ Oleksandr Zozul'ov, Tetiana Tsarova. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". — 2020. — №17. — С. 315-330. (<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/214917/216435>)

маркетингу, незалежно від реального стану ринкового середовища. Функціонування в межах певної епохи обумовлюється як усвідомленням стану ринку та відповідних маркетингових інструментів, адекватних функціонуванню у такому середовищі, так і ресурсами та корпоративною культурою, традиціями управління, виходячи з яких компанія обирає свою модель ринкової поведінки.

В межах етапів розвитку маркетингу для кожної епохи можна виділити свій визначальний акцент:

1) Епоха маркетингу 1.0: акцент на товарі, товарній пропозиції. Зміст вимог до функціонування компанії дуже подібний до вимог, актуальних за часів домінування концепції вдосконалення виробництва: акцент діяльності підприємства полягає у створенні стандартного товару, зниженні витрат на його виготовлення та збільшення обсягу його виробництва, щоб зробити його доступним для широкого загалу та зменшити собівартість. Головний об'єкт уваги підприємства – товар, основні аспекти роботи із товаром – дешевизна та обсяг його виробництва. Економічними передумовами актуалізації епохи та високої значущості дешевизни і обсягу виробництва, як інструментів набуття конкурентоспроможності, виступають великий обсяг незадоволеного попиту та відносно низька платоспроможність потенційних споживачів. Час актуальності даної епохи – період після другої світової війни, коли споживачі поступово починають відновлювати свої статки. Водночас розвиваються комунікації, відбувається створення післявоєнних інтеграційних наддержавних утворень, в тому числі, економічного характеру, що призводить до відповідного зниження бар'єрів у зовнішній торгівлі, а отже збільшується обсяг потенційного попиту в межах інтернаціоналізованих ринків.

2) Епоха маркетингу 2.0: акцент на клієнтоорієнтованості. За умов загострення конкуренції та інформаційного перенасичення ключовим вмінням є визначати свою цільову аудиторію, проводити ефективну сегментацію ринку, зосереджуватись на своєму сегменті та задовольняти його. Епоха стає актуальною у сучасних умовах, коли доступ до товару та до інформації для широкого загалу не є складним питанням, а різноманіття товарів призводить до підвищення вимогливості споживачів. Відповідно, споживачі мають можливість дізнаватись про товар, порівнювати його із конкурентами в режимі реального часу, отже через цю освіченість та можливість широкого вибору цінова чутливість покупців зросла, а готовність йти на компроміси із продавцем – впала. Якщо згадати, що вартість повернення споживача, який відмовився від пропозиції компанії, є вищою за вартість залучення нового, то необхідність вибору цільової аудиторії – є ключовою запорукою конкурентоспроможності.

3) Епоха маркетингу 3.0: акцент на цінності, ціннісний підхід є визначальним. Розвиток та глобалізація комунікацій на тлі перенасичення пропозицією надають можливість покупцям підвищувати вимоги до продукту та водночас висловлювати думку в межах широкої аудиторії. Споживач поряд із задоволенням основної потреби може формувати вимоги до своєї додаткової функції товару – бути способом вираження цінностей споживача, як особистості. А за умов однакової функціональної якості товарів від різних виробників функція вираження цінності стає вирішальною. Так товари особистого використання стають символами, що позначають належність до соціальної групи, яка дотримується певних стандартів (наприклад, екологічної поведінки), або ж індивідуальні особливості споживача (рівень статків, образ життя в цілому). Відповідно, компанії намагаються залучати споживача до розвитку продукту та апелювати не стільки до потреб, скільки до цінностей, що лежать в основі цих потреб, та реалізуються у процесі споживання, як акту самовираження. Тим більше, що споживання стає все більш прозорим та публічним.

4) Епоха маркетингу 4.0: цифровий маркетинг, поєднання онлайн та традиційного (офлайн) маркетингу. Епоха зумовлена зміною технологічного забезпечення бізнесу на тлі загострення конкуренції, що вимагало нових підходів до роботи із клієнтом. Каталізатором також слугує широке розповсюдження інтернету та масове «переселення» споживачів в онлайн середовище, коли розваги, спілкування, отримання інформації, купівля та навчання, а також робота стають якщо не віртуальними, то реалізуються за допомогою онлайн посередників або онлайн інфраструктури. Сполучення цифрового середовища, в межах якого споживачі реалізують широке коло щоденних потреб та функцій, та традиційного – змінює способи, час та алгоритми взаємодії із споживачем. На даний час не бути представленим в інтернеті, хоча б як інформаційна сторінка про компанію та/або товар – означає втрату потенційного попиту.

5) Епоха маркетингу 5.0: споживач у розумному, гнучкому цифровому середовищі та взаємодія зі штучним інтелектом, як повноцінним агентом цифрового середовища. Котлер та співавтори вирізняють кілька основних характерних рис нової епохи: 1) середовище, яке може впливати на всі органи чуття, створюючи ілюзію повноцінного віртуального існування, а також водночас фіксувати всі дії потенційних клієнтів, аж до їх емоційного стану через аналіз контенту, який вони споживають, та аналіз зовнішнього вигляду (розпізнавання емоцій, жестів тощо); 2) можливості безперервного дослідження клієнтів, їх поточних і минулих дій, постійне запровадження необхідних змін та паралельний контроль результатів із відповідними коректуваннями у стратегії і тактиці маркетингу, тобто маркетинг 24/7; 3) можливості індивідуального таргетування завдяки повній прозорості дій та стану споживача у цифровому середовищі, та технологій, що дозволяють зробити взаємодію особистою, на кшталт індивідуальних рекламних повідомлень, причому у великих масштабах (Big Data) 4) наявність штучного інтелекту, який бере на себе частину маркетингових функцій, а з іншого боку – частину функцій з прийняття рішень споживачем; 5) нові технології, які заміщують звичайну реальність цифровою, в якій штучний інтелект є партнером у взаємовідносинах (помічником, продавцем); 6) інтернет речей, їх узгоджене між собою функціонування та взаємодію; 7) можливості до запровадження бізнес-моделі у стилі «все-як-послуга», коли споживач отримує суто утилітарну функцію, а сам процес експлуатації, обслуговування, заміни і т.п. товару компанія бере на себе, мінімізуючи необхідну взаємодію із товаром та клопіт щодо його утримання, або ж заміну товару – послугою (наприклад, замість пілососу – послуга з прибирання);

Аналіз епох маркетингу дозволяє зрозуміти, що від початку носієм конкурентоспроможності було внутрішнє середовище підприємства. На другому етапі, у 1970-ті відбувається розрив між підприємством та носієм, який переміщується до зовнішнього середовища: ним стає свідомість споживача, що і дає імпульс до розвитку брендингу та зумовлює необхідність точного таргетування. Зміни в комунікаційних технологіях в 1990-ті роки посилюють функцію споживання, як інструменту самовираження. Відповідної ваги при цьому набувають цінності, які можна демонструвати, обираючи товар. Товар стає складовою образу життя та способом комунікації із зовнішнім світом. Поєднання традиційного та цифрового середовища відкриває двері до використання нових інструментів впливу та нових моделей поведінки, а уподібнення цифрового середовища до реального, набуття ним інтелектуальної складової та перенесення туди значної частини комунікацій та функцій з прийняття рішень – занурює споживача у цілком новий віртуальний спосіб існування. Також новий спосіб функціонування (можливість використання нових бізнес-моделей) за допомогою онлайн середовища або використання Big Data чи штучного інтелекту отримують компанії-виробники, постачальники послуг, посередники тощо.

Наприклад, починаючи із середини 2010-х в автострахованні активно розповсюджується нова бізнес-модель розумного страхування, Usage-based insurance, UBI, основною перевагою якої є персоналізоване ціноутворення. UBI базується на двох варіантах взаємодії із клієнтом: Pay-as-you-drive (PAUD, based on driver's exposure) or Pay-how-you-drive (PHUD, based on driving behaviour). Модель передбачає гнучке ціноутворення, тобто встановлення ціни за страховку в залежності від стилю водіння клієнта, його поведінки на дорозі. Вона стала можливою завдяки телематичному обладнанню, яке збирає дані про водіння клієнта на індивідуальному рівні, та систем роботи із Big Data.

Іншим прикладом є рішення компанії «Мікрософт», яка у травні 2020 року повідомила, що вона звільняє редакторів новин для сайту Microsoft MSN та браузеру Edge, замінюючи їх штучним інтелектом. Редактори не займались безпосередньо створенням контенту, а тільки підбирали матеріали інших агенцій та перевіряли їх зміст. Робота, яка полягає у визначенні контексту новини, підборі низки відповідних новин, аналізу унікальності текстів та їх фільтрації за, наприклад, змістом насильницького характеру, або іншого, заданого редакцією, - цілком доступна цифровим алгоритмам, на думку представника ІТ-сектору, компанії Softline.

Відповідно до названих акцентів визначальним джерелом для формування конкурентоспроможності в означені різні періоди є об'єкти управління, подані на рис. 1. нижче.

Маркетинг 1.0 Товарна епоха: основою конкурентоспроможності є техніко- економічні характеристик и товарів	Маркетинг 2.0 Епоха клієнтоорієнтованості: створення брендів, що базуються на вимогах цільової аудиторії	Маркетинг 3.0 Епоха цінності: створювати цінність для споживача, як спосіб його самовираження	Маркетинг 4.0 Епоха поєднання офлайну та онлайну: бути конкурентоспроможним означає бути в традиційному та цифровому середовищі	Маркетинг 5.0 Домінування цифрового середовища: бути конкурентоспроможним означає бути (мати) повноцінним(-х) цифровим(-х) агентом(-ів)
1950-ті	1970-ті	1990-ті	2010-ті	2020-ті

Рис. 1. Епохи маркетингу та основні акценти конкурентоспроможності
[О.В. Зозульов, Т.О. Царьова].

Для наведеної класифікації критерієм розрізнення епох є маркетингова функція, що знаходиться в фокусі маркетингової діяльності: вдосконалення товару, пошук цільової аудиторії, надання товару цінності, взаємодія в онлайн-офлайн, повноцінне бізнес-функціонування/життя в онлайн. Ключовою характеристикою конкурентоспроможності є виконання функції більш досконалішими способами, ніж конкуренти, традиційними або цифровими. Подані класифікація епох маркетингу, незважаючи на виявлену різницю в ключових засадах кожної, все ж таки не є достатньо вичерпною в контексті аналізу розвитку конкурентоспроможності підприємства, оскільки залишається відкритим питання щодо маркетингової товарної політики, як базової складової маркетингової діяльності, та її трансформації у часі відповідно до змін ринку.

Товарні епохи розвитку маркетингу

Історичний аналіз розвитку рушійних сил формування ринку, численні теоретичні дослідження та узагальнення особливостей застосування маркетингових інструментів на практиці протягом тривалого часу надало можливість виділити такі етапи розвитку маркетингу в контексті змін в акцентах товарної пропозиції, як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 2). Надамо їх стисло характеристику. Наведені дати мають орієнтовний характер, що відображають початок якісних змін у акцентах товарної політики підприємств в залежності від ключових аспектів конкурентоспроможності у певних часовий проміжок.

1) Товарна епоха. Продовжувалась орієнтовано до кінця 60-х. Актуалізація відбувалась на тлі посилення конкуренції, переходу ринку продавця в ринок покупця, розвитку виробничих технологій. Основною запорукою ринкового успіху була концентрація на техніко-економічних характеристиках товару, їх удосконаленні. Споживання товару відрізнялось відносною простотою, відповідаючи основним потребам ринку.

2) Сервісна епоха. Тривала від кінця 60-х до кінця 80-х. Посилення конкуренції та технологічне ускладнення товару призводить до розвитку третього рівня товару за Ф. Котлером. Товар інтегрується у послугу, а підприємство забезпечує цикл технічних робіт, що уможливають використання товару. Це відбувається як через те, що споживач не в змозі обслуговувати товар самостійно, так і через те, що послугу складно скопіювати, тому вона є більш надійною запорукою конкурентоспроможності, ніж сам товар окремо. Зростання платоспроможності споживачів уможливило оплату такого вдосконаленого товару в оболонці із послуг компанії.



Рис. 2. Епохи розвитку маркетингу з точки зору конкурентоспроможності товару [О.В. Зозульов, Т.О. Царьова].

3) Ціннісна епоха. Споживання товару, як вираження ціннісної позиції споживача, стає актуальним у 80-ті-2010-ті роки. Посилення товарної пропозиції на тлі стандартизації методів маркетингового впливу призводить до пошуку нових способів маніпулювання споживачем через продукт. З іншого боку збільшення доходів населення, призводить до того, що споживання стає інструментом вираження стилю життя. Водночас, розвиток комунікаційної інфраструктури уможливило зробити споживання більш прозорим та поширеним на широке коло «глядачів», а зростання доходів населення призвело до збільшення ірраціональності купівельної поведінки та зміщення потреб нагору в межах піраміди А. Маслоу, або появи додаткового рівня для товарів утилітарного призначення, наприклад, екопакети в супермаркетах. Споживання стало інструментом вираження стилю життя. В цілому, серед виробників відбувся перехід від унікальної товарної пропозиції до унікальної ціннісної пропозиції. Конкурентоспроможність товару за таких умов визначається тим, наскільки бренд відповідає системі цінностей та життєвому стилю людини. Це епох початку розвитку брендингу, розгляду бренду як одного з визначальних активів підприємства, переходу до управління активами торгівельної марки, що знайшло своє відображення, у тому числі, й у зміні організаційних форм, коли бренд-менеджер стає головною фігурою на підприємстві, а сам бренд із елемента товарної політики стає самостійним елементом комплексу маркетингу.

4) Технологічна епоха. Орієнтовно розпочалась на початку 2010-х. На поточний час конкуренція за цінністю, що втілена в товарі, ще продовжується, але її потенціал поступово зменшується. Надзорська конкуренція на товарних ринках, яка призвела до масового застосування комунікаційного впливу на споживача, поступового розмивання характеристик товару в межах одного цінового діапазону, а також зміна поколінь та їх чутливості до бренд-комунікацій тощо призвели до якісних змін у свідомості масового споживача. Надвисока товарна пропозиція призводить до певної «оптимізації» та раціоналізації споживання, що веде до того, що споживач намагається обирати ті товари, які зручніше лягають на його повсякденні патерни поведінки, таким чином, щоб зменшити час та зусилля на організацію споживання, обслуговування товару. З технологічної точки зору повсякденне життя людини – це сукупність усталених взаємопов'язаних технологій задоволення усталеного переліку її потреб, що уособлюються у соціально-економічному та психографічному типіві споживача. Виходячи з цього, бути конкурентоспроможним для товару – означає бути таким: а) легким з технологічної точки застосування; б) співпадати із усталеними технологічними патернами задоволення потреб; в) краще за сукупністю техніко-економічних, соціальних, емоційних тощо характеристик задовольняти потреби споживача, ніж інший товар. Це впливає не тільки на самі характеристики товару, але і на його ринкове позиціонування та способи просування на ринку, що вже зараз починає використовуватись в рекламі окремих торгових марок. Товар сьогодні – це не просто технологія

виробництва, товар являє собою елемент технології задоволення потреби [2], а це призводить до нового розуміння сутності конкурентоспроможності товару, що фактично приводить до появи нової епохи.

Крайня на сьогодні епоха маркетингу починається за умов розвитку шостого технологічного укладу, який характеризується індивідуалізацією та наближенням процесу виробництва до споживача і загостренням конкуренції між інноваційними технологіями та товарами, які по-різному задовольняють одну й ту саму потребу. Таким чином, вибір між різними товарами чи технологіями означає, по-суті, вибір певного образу поведінки в контексті вирішення певної проблеми/потреби споживача. Товар, наразі, в межах цієї епохи слід розглядати як технологію задоволення потреби (рис. 3). Показовим є висловлювання, наведене на порталі CreativityUA (медійний портал про креативні індустрії): «Більшість людей згадують продукти Apple, коли замислюються про хороший дизайн. Проте насправді це не дизайн, а його результат. Люди люблять такі речі, які природним чином вписуються в їх життя та примушують звикнути до того, щоб реалізовувати певні дії конкретним способом. Дизайн – це своєрідний тип мислення, що дозволяє створити радикально покращений спосіб користуватись продуктом, про який раніше ніхто не думав».

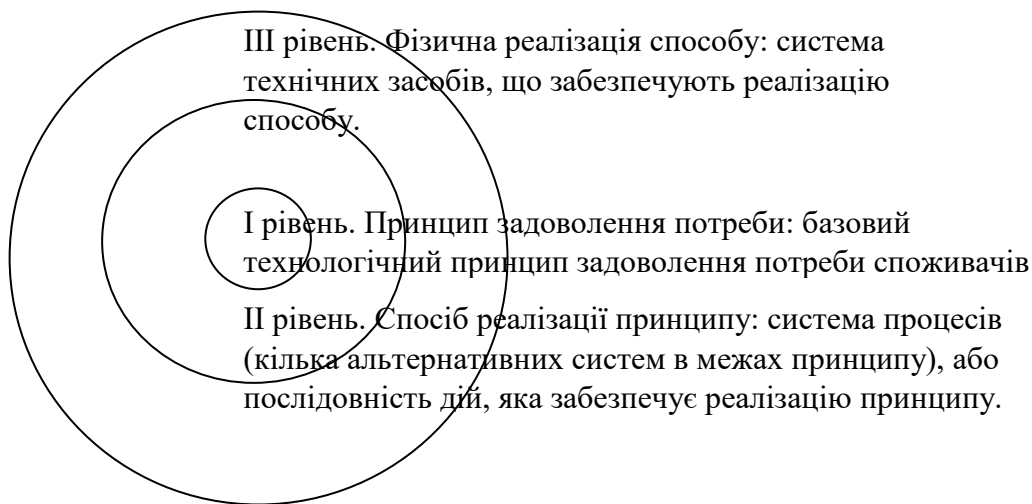


Рис. 3. Модель товару, як технології задоволення потреб споживачів [О.В. Зозульов, Т.О. Царьова].

Конкуренція, відповідно, зміщується на процеси задоволення потреби, а конкурентоспроможність – на можливість компанії та/або товару в ці процеси вбудуватись, вписатись у систему повсякденного вирішення завдань. Головним завданням за таких умов є: стати частиною життя споживача, елементом повсякденної технології задоволення потреби, без якої споживач не може обійтись через раціональні або ірраціональні чинники. Наприклад, таку ідею закладає у свою рекламну кампанію компанія Danone, презентуючи ролики на загальну тему «Мама, я поїв» (2020), які можна знайти на Youtube. Зміст реклами полягає в тому, що продукція Danone є органічною складовою технології вирішення проблеми голоду у дитини, частиною повсякденної буденності. В свою чергу сам Youtube наразі активно заміщує звичайне телебачення, як канал, що задовольняє потребу «бути в курсі подій» більш зручним способом, оскільки дозволяє обирати об'єкти перегляду, зменшуючи інформаційний тиск від непотрібних передач.

Можна сказати, що, починаючи із 2010-х основою конкурентоспроможності є вбудованість товару в технологічний ланцюжок життєдіяльності людини у м'якому (через зручність, лояльність або подібні чинники) або жорсткому форматі (не може відмовитись через обмеження зовнішнього характеру, наприклад, законодавчі). Носієм конкурентоспроможності є образ життя споживача, а товар є складовою технології забезпечення життєдіяльності споживача.

Міжнародна маркетингова діяльність, що має справу із вбудовуванням товару у моделі поведінки та життєві технології вирішення проблем для споживача означає наближення присутності виробника, оскільки товар не споживається окремо від процесу підтримки його життєдіяльності. Це зумовлює поширення вимог до присутності виробників товару в місцях споживання, або розширення мережі сервісних центрів, логістичних шляхів, або збільшення партнерської мережі, яка бере на себе функцію підтримки функціонування товару. Останнє призводить до посилення інтернаціоналізації та мережевого характеру глобальної економіки. Відповідно, питання конкурентоспроможності зводиться до того, в яку мережу буде вбудована компанія, та якими ключовими компетенціями вона пов'язана із партнерами.

Питання для опрацювання теми:

1. Поясніть рушійні чинники зміни епох маркетингу.
2. Вкажіть специфічні особливості епохи маркетингу, актуальної на сьогодні.
3. Визначте специфічні риси міжнародного маркетингу, зумовлені особливостями поточної епохи маркетингу.

Тема 3. Процес виходу підприємств на міжнародний ринок.

Процес інтернаціоналізації діяльності підприємства

Дослідженнями процесу залучення підприємств у міжнародну діяльність займалися й займаються багато зарубіжних учених. Ранні теорії міжнародного розвитку виникли під впливом загальної теорії маркетингу, в якій акцент робиться на ключових знаннях та вміннях компанії у поєднанні з можливостями зарубіжного середовища. На думку С. Хаймера та Ч. Кіндлебергера, ключовими факторами успішного проникнення на зарубіжний ринок є технологічні та маркетингові навички.

В останні десятиліття виникло три основні теорії інтернаціоналізації, кожна з яких дає своє пояснення процесу залучення підприємства в міжнародну діяльність: модель “етапів”, теорія транзакційних витрат та аналіз бізнес-мереж.

Модель “етапів” (упсальська школа) було розроблено в 1970-ті роки шведськими дослідниками Яном Йохансоном і Біргером Вайдершайм-Полом з Університету Упсала. Досліджуючи стадії розвитку шведських підприємств-експортерів, вони розробили модель вибору ринку та форми виходу підприємства на міжнародний ринок. Отримані результати показали, що, по-перше, підприємства починали свої операції за кордоном на ринках, розташованих досить близько, і тільки пізніше проникали на більш віддалені (географічно та культурно) ринки. По-друге, виявилось, що компанії виходили на нові ринки за допомогою стратегії експортування. Дуже рідко це відбувалося через збутові організації або власні дочірні виробничі компанії. Самостійні операції починали здійснюватися лише після декількох років експортної діяльності на одному й тому ж ринку.

Скандинавська модель “етапів” передбачає послідовну схему входження на іноземні ринки. З накопиченням досвіду підприємство має тенденцію до інтенсифікації своєї прихильності до іноземних ринків. Я. Йохансон і Б. Вайдершайм-Пол виокремили чотири етапи проникнення на міжнародний ринок, кожен з яких є проявом більш високого ступеня залучення в ЗЕД, ніж попередній:

- Етап 1. Нерегулярна експортна активність (нерегулярний експорт).
- Етап 2. Експорт через незалежних представників.
- Етап 3. Організація зарубіжного торгового представництва.
- Етап 4. Зарубіжне виробництво / виробничі підрозділи.

Разом з тим, передбачається, що знання про конкретний ринок набуваються здебільшого через досвід на цьому ринку. Є пряма залежність між знанням про ринок та прихильністю до цього ринку. У свою чергу, збільшення прихильності передбачає збільшення кількості ресурсів (інвестицій), які вкладаються в ринок (маркетинг, організація, персонал). Як наслідок: чим більші знання про ринок, тим цінніші ресурси та сильніша прихильність до ринку.

Прихильність компанії до ринку зростає невеликими кроками. Разом з тим є три винятки:

- 1) якщо підприємство має значні ресурси й може здійснювати кроки за наростанням;
- 2) коли ринкові умови стабільні й однорідні, відповідні знання про ринок можна отримати іншими способами, ніж через досвід;

3) коли підприємство має значний досвід на ринках зі схожими умовами, воно може узагальнити цей досвід для використання його на інших ринках.

Ринок (країна)	Метод проникнення			
	Нерегулярний експорт	Незалежні представники	Зарубіжне торгове представництво	Зарубіжне виробництво та торгове представництво
Ринок 1				
Ринок 2				
Ринок 3				
Ринок 4				
Ринок N				

Рис. 1. Поглиблення інтернаціоналізації компанії

Охоплювати нові ринки компанії починають з тих, які географічно розташовані ближче (фізична відстань), поступово охоплюючи більш віддалені. Це зумовлено також і психологічною дистанцією, що включає мовні, культурні та політичні розбіжності між країнами.

Оснoву моделі аналізу транзакційних витрат створив лауреат Нобелівської премії в галузі економіки у 1991 році Роналд Коз, який стверджував, що фірма має тенденцію до розширення, поки вартість організації додаткової транзакції (операції) в межах фірми не зрівняється з вартістю виконання цієї ж транзакції через обмін на відкритому ринку. У разі виходу на міжнародний ринок цю теорію можна тлумачити так: компанія буде сама займатись лише тими видами діяльності, які вона може виконати з нижчими витратами за допомогою внутрішньої системи управління контролем та реалізацією, одночасно передовіривши ринку ті види діяльності, у виконанні яких незалежні фірми (такі, як експортні посередники, агенти або дистриб'ютори) мають переваги за витратами. Якщо транзакційні витрати (рис. 2) вищі, ніж витрати на управління з використанням внутрішньої ієрархічної системи, тоді фірма інтерналізується (вертикально інтегрується), щоб знизити транзакційні витрати.

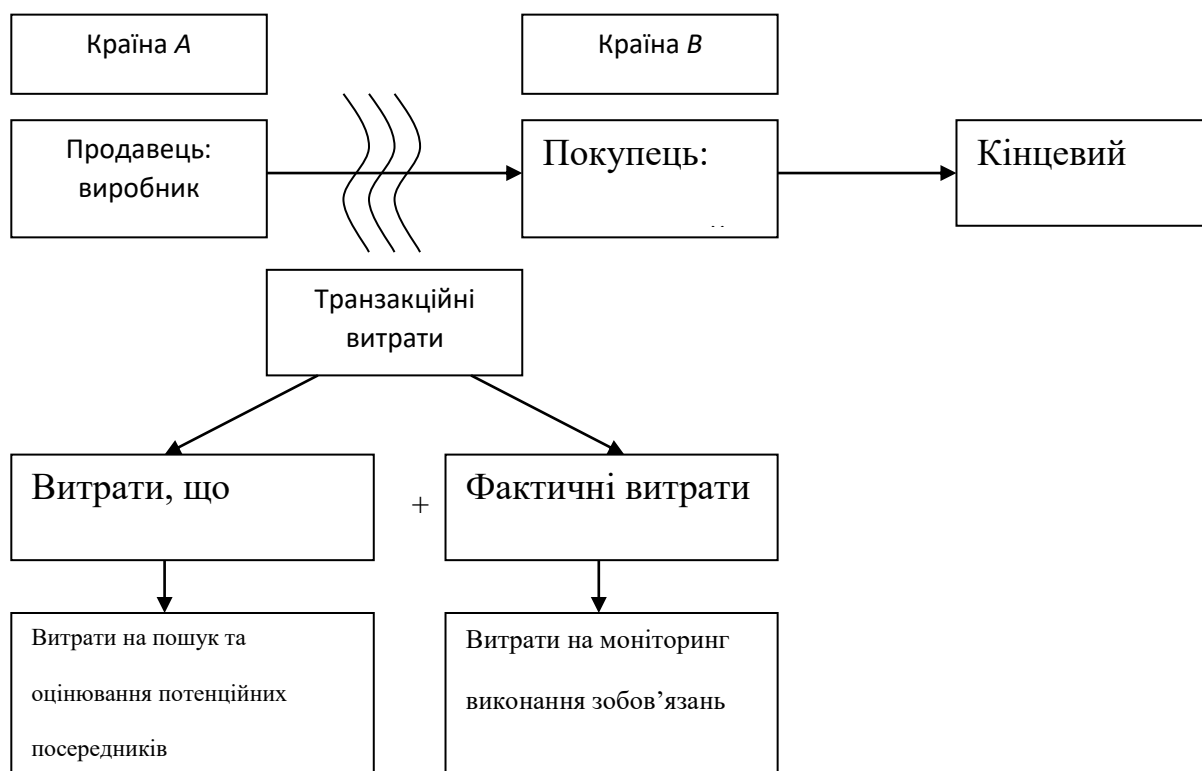


Рис. 2. Модель аналізу транзакційних витрат

Основна теорія транзакційних витрат передбачає, що в процесі пошуку найефективнішої форми організації експортної діяльності компанія надасть перевагу тому рішення, яке мінімізує сукупні витрати. Американський економіст О.Вільямсон на базі теорії транзакційних витрат вирізняє два основні способи інтернаціоналізації:

- 1) екстерналізація угод, яка передбачає ринкові операції, що є зовнішніми відносно компанії: через агентів, дистриб'юторів та ін.;
- 2) інтерналізація угод, тобто використання дочірніх компаній, збутових підрозділів або інших структур управління, що передбачають контроль власника.

Специфічність активів угоди є одним з основних факторів, що впливає на вибір способу інтернаціоналізації. Чим більшою є специфічність активів, тим тісніша взаємозалежність між партнерами. Тому, інвестуючи в дуже специфічні активи з метою мінімізації наслідків можливої опортуністичної поведінки (переслідування корисних інтересів нечесними способами), доцільно надати перевагу повній інтеграції власників (інтерналізації).

Отже, модель аналізу транзакційних витрат допомагає вирішити основне питання теорії інтернаціоналізації: як підприємству виходити на зарубіжний ринок – через інтерналізацію (створення дочірньої компанії) чи екстерналізацію (через будь-яку форму співпраці із зовнішнім партнером).

Аналіз бізнес-мереж. Основним положенням цього підходу є те, що міжнародну компанію не можна аналізувати окремо від інших суб'єктів, які діють на міжнародному ринку, оскільки окрема компанія залежить від ресурсів, що контролюються іншими суб'єктами ринку. Взаємовідносини компанії в мережі на внутрішньому ринку можуть бути використані як сполучні ланки з іншими мережами в інших країнах.

Бізнес-мережа відрізняється від ринку відносинами між суб'єктами. У ринковій моделі суб'єкти не мають специфічних відносин між собою. Взаємозалежні види діяльності регулюються за допомогою ринкового цінового механізму. У бізнес-мережі суб'єкти пов'язані між собою через відносини обміну, які регулюються двосторонніми діями. Будь-яка дійова особа в мережі може вступити в нові взаємовідносини і розірвати старі, модифікуючи таким чином її структуру.

Бізнес-мережі виникають у тих сферах, де координація між конкретними дійовими особами може давати значні прибутки і де умови швидко змінюються. Отже, модель мереж передбачає, що основним об'єктом аналізу є не компанія, а обмін між компаніями або групами підприємств.

Для входження в мережу потрібно, щоб інші дійові особи були зацікавлені у взаємодії. Тобто проникнення на зарубіжний ринок може багато в чому бути результатом запрошення до взаємодії з боку інших компаній, які працюють в мережі країни-експортера. Тому, перш ніж інтернаціоналізуватися, треба залучитися у внутрішню мережу.

Л. Уелч та Р. Лустарінен стверджують, що інтернаціоналізація, спрямована всередину (імпорт), може передувати та впливати на інтернаціоналізацію, спрямовану зовні (вихід на міжнародний ринок та маркетингова діяльність на ньому). Є пряма залежність між цими двома типами інтернаціоналізації: ефективне імпортування може визначити успіх діяльності, спрямованої зовні, особливо на ранніх етапах інтернаціоналізації. У процесі переходу від інтернаціоналізації, спрямованої всередину, до інтернаціоналізації, спрямованої зовні, роль покупця зміщується до ролі продавця відносно як внутрішніх клієнтів, так і іноземних. Через взаємодію з іноземним постачальником покупець (імпортер) отримує доступ до мережі постачальника, тому надалі може розвиватися зовнішній експорт членам цієї мережі. Характер зв'язків (технічних, соціальних, економічних, інформаційних, юридичних) у мережі частково залежить від компаній-учасників. Проте значною мірою зв'язки формуються між людьми, залученими в ділові стосунки. Це особливо стосується соціальних та інформаційних зв'язків.

Розглянуті вище теорії міжнародного розвитку підтверджуються під час дослідження широкого спектру підприємств, проте, аналізуючи можливості застосування цих теорій для процесу залучення українських підприємств у міжнародну діяльність на сучасному етапі, можна зробити такі висновки:

1. Останнім часом компанії дедалі частіше починають “перескакувати” етапи, виходячи на більш віддалені з погляду психологічної дистанції ринки на більш ранньому етапі. Багато українських підприємств після освоєння ринків країн СНД можуть почати експорт до Німеччини або Сполучених Штатів Америки, а не до ближчих слов'янських країн, таких як Польща, Словаччина або Болгарія. Результати досліджень шведського економіста Кьєла Нордстрема підтверджують це спостереження. Багато шведських підприємств починають організовувати свої підрозділи в таких країнах, як Великобританія, Німеччина та США, а не в скандинавських країнах, які набагато ближчі з позиції психологічної дистанції.
2. Сучасний етап розвитку суспільства свідчить про те, що світ став набагато одноріднішим, і психологічна дистанція між країнами значно зменшилася. Тенденція “перескакування” означає не тільки вихід на більш віддалені ринки, а й пропущення деяких проміжних етапів проникнення і швидкий перехід до прямого інвестування.
3. Модель аналізу транзакційних витрат не враховує внутрішні транзакційні витрати (суперечності, що виникають між головним офісом компанії та її збутовими підрозділами або дочірньою компанією). Перебільшується значущість транзакційних витрат та применшується значущість виробничих витрат.
4. Модель аналізу транзакційних витрат є досить ускладненою для використання малими та середніми підприємствами (а більшість українських підприємств, що виходять на зарубіжні ринки, є саме такими), оскільки брак ресурсів та інформації є головним фактором, який впливає на рішення про вибір екстерналізації як способу виходу на міжнародний ринок.
5. Модель аналізу бізнес-мереж не враховує протекціоністських тенденцій, які останнім часом підсилюються з боку розвинених країн відносно інших країн, а також той факт, що сьогодні на більшості ринків існують усталені зв'язки між провідними ТНК, змінити які є надскладним завданням для підприємств України.

Значні зміни в міжнародній орієнтації компанії відбуваються тоді, коли вона виходить на зовнішні ринки, щоб реалізувати постійні промислові надлишки. Зробивши ставку на зарубіжні ринки, компанія стає залежною від зовнішнього доходу. Компанії зазвичай поступово залучаються в міжнародну маркетингову діяльність (переходять у наступні фази міжнародної маркетингової участі). У міру того, як компанія переходить від однієї фази до іншої, ускладнюється її міжнародна маркетингова діяльність, а також збільшується ступінь її інтернаціоналізації, що впливає на міжнародні маркетингові стратегії компанії.

Одним з підходів, що описують інший погляд на проходження компаніями різних фаз еволюції участі в міжнародному маркетингу від випадкового експорту до глобального маркетингу, є модель EPRG (від англ. ethnocentric, polycentric, region-centric, geocentric). Автори цієї моделі вважають, що компанії можуть бути класифіковані, виходячи з їх орієнтації: 1)

етноцентричної; 2) поліцентричної; 3) регіоноцентричної; 4) геоцентричної. Ключовим припущенням, що лежить в основі моделі EPRG, є рівень інтернаціоналізації, на якому здійснюється маркетингове управління або на який бажає переміститися компанія, застосовуючи міжнародні маркетингові стратегії і рішення. Модель EPRG знаходить віддзеркалення в трьох концепціях, наведених нижче.

1. Концепція розширення внутрішнього ринку. Орієнтація компанії на міжнародний маркетинг спостерігається у тому випадку, коли вона з метою розширення продажу своєї продукції виходить на зовнішні ринки. Відповідно до концепції розширення внутрішнього ринку компанія розглядає свої міжнародні операції як другорядні, призначені для розширення внутрішніх операцій на внутрішньому вітчизняному ринку. Первинним мотивом розширення внутрішнього ринку є реалізація надмірної продукції. Бізнес на внутрішньому ринку є пріоритетним, а продаж на зовнішніх ринках розглядається як прибуткове розширення операцій на внутрішньому (вітчизняному) ринку. Підприємство може активно прагнути підсилити свої позиції на іноземних ринках, проте орієнтуючись переважно на внутрішній ринок. Ставлення до міжнародного продажу виражається такою настановою: реалізувати іноземним споживачам товар, призначений для внутрішнього ринку, у такий спосіб, як це комерційно здійснюється на внутрішньому ринку. У зв'язку з цим компанії займаються пошуком ринків, де попит на продукцію подібний до попиту на внутрішньому ринку. Ця ринкова стратегія розширення може виявитися дуже прибутковою, і багато компаній залучаються до міжнародного маркетингу завдяки цій стратегії. Компанії, що дотримуються цього маркетингового підходу, класифікуються як етноцентричні. Наприклад, корпорація “Богдан”, що працює в галузі транспортного машинобудування, постачає автобуси, вироблені в Україні, на ринки Росії, Білорусі, Грузії та Вірменії, де попит на продукцію подібний до попиту на внутрішньому ринку, проте місткість ринку перевищує обсяги щорічного автобусного попиту в Україні. Так, за 2008 рік корпорація “Богдан” експортувала 1881 автобус, що на 20,81 % більше ніж у 2007 році.

2. Концепція мультинаціонального (мультивнутрішнього) ринку. Якщо компанія надає значення відмінностям зовнішніх ринків і вважає за потрібне змінювати зарубіжний бізнес в організаційному сенсі, тоді в міжнародному бізнесі вона дотримується стратегії мультивнутрішнього ринку. Компанія, що керується цією концепцією, дотримується думки, що ринки різних зарубіжних країн мають великі відмінності, і що для досягнення ринкового успіху на кожному окремому ринку потрібна своя індивідуальна програма. Для таких компаній характерно те, що вони формують окремі маркетингові стратегії для кожного окремого ринку зарубіжної країни. Компанія, що дотримується такої концепції, не займається пошуком схожості маркетингових сегментів, що уможливило б стандартизацію її діяльності на ринках; навпаки, вона прагне адаптуватися до кожного локального зовнішнього ринку. Маркетингове управління є децентралізованим, оскільки кожен ринок унікальний і потребує особливого маркетингового управління. Компанії з такою орієнтацією повинні класифікуватися як поліцентричні відповідно до моделі EPRG. Так, наприклад, компанія “Союз-Віктан” спеціально для США розробила новий продукт “SV Supreme”, орієнтований на преміальний сегмент. Компанія повністю адаптувала свою маркетингову стратегію до американського ринку. Ураховуючи відмінності споживчих мотивацій (американські споживачі вживають горілку переважно як основу для коктейлів, тому вона має бути без різкого запаху та смаку), компанія врахувала їх у смакових характеристиках продукту, стратегії його позиціонування та рекламних кампаніях.

3. Концепція глобального маркетингу. Компанія, що керується цією концепцією або філософією, зазвичай називається глобальною компанією, а її маркетингова діяльність – глобальним маркетингом. Глобальна компанія розглядає світ як єдиний ринок і розробляє глобальну стратегію маркетингу. При цьому групи покупців з аналогічними потребами становлять глобальні ринкові сегменти. Компанія глобального маркетингу відповідає регіоноцентричній або геоцентричній моделі EPRG. Подальшого розвитку модель EPRG дістала у працях Ж.-П. Жанне і Д. Хеннессі, Л. Дахрінгера і Х. Мюхльбахера, а також М. Котабе і К. Хельсена. Жанне і Хеннессі вважають, що ставлення вищого керівництва компанії до інтернаціоналізації є визначним у розробленні стратегічного напряму розвитку компанії. Автори вводять поняття “родові міжнародні маркетингові стратегії”, під якими розуміють загальні класифікаційні поняття, які застосовуються для упорядкування великої кількості можливих приватних стратегій, а саме: географічна детермінованість експансії (внутрішньонаціональна,

багатонаціональна, регіональна, глобальна) та товарно-ринкова детермінованість: вузький товарний ряд – глобальна ніша ринку, широкий товарний ряд – глобальний сегмент ринку (рис. 3).



Рис. 3. Континуум родових міжнародних маркетингових стратегій (колами позначено конкретні стратегії окремих компаній)

Стратегії географічної детермінованості або стратегічна EPRG-модель багато в чому залежать від ставлення керівництва компанії до стратегії міжнародної діяльності. За етноцентричної орієнтації керівництво вважає, що національний бізнес у своєму розвитку обігнав зарубіжний (або взагалі унікальний), тому вітчизняний маркетинговий досвід може бути перенесений на зарубіжні ринки звичайним копіюванням. Така поведінка керівництва характерна для багатьох американських компаній. Поліцентрична орієнтація є антиподом етноцентричної, в її основі лежать відмінності зарубіжних ринків від вітчизняного.

Розроблення стратегії географічної експансії передбачає використання порівняльно-аналітичного підходу під час розроблення багатонаціональної стратегії, яка притаманна багатонаціональним корпораціям. Процес адаптації маркетингових стратегій визначається ресурсами компанії та економічною доцільністю адаптації. В основі регіоноцентричної орієнтації керівництва компаній лежить факт регіональної близькості багатьох ринків (ЄС, країни Карибського басейну тощо). В цьому випадку є можливість використання споріднених маркетингових стратегій в країнах, що утворюють економіко-географічні регіони. Такі стратегії передбачають вибір країн-плацдармів з низьким ризиком для бізнесу та міцними зв'язками з іншими країнами регіону. Нарешті, геоцентрична орієнтація керівництва вибір глобальної стратегії, основа якої – можливість створення та експлуатації глобальної конкурентної переваги. Глобалізація стратегії не означає повної стандартизації маркетингових програм, швидше передбачає взаємозв'язок та субординацію стратегічних, оперативних і тактичних завдань компанії. Глобальні компанії за рахунок своєї географічної поширеності та управління потужними ресурсами одночасно виявляють та формують стандартизовані потреби та створюють глобальний попит і глобальні товари.

Ставлення керівництва компанії до вибору її міжнародної маркетингової стратегії – важливий, проте не єдиний фактор. Іншими факторами вибору стратегії є становище компанії в галузі та конкурентоспроможність, що потребує розгляду стратегій товарно-ринкової детермінованості, де товар відіграє роль “другого виміру” стратегічної EPRG-моделі. Континуум стратегій за цим виміром обмежений двома категоріями: широкоасортиментною стратегією, орієнтованою на велику кількість різних груп споживачів (таку стратегію використовують міжнародні компанії “Procter&Gamble”, “Nestle”, “Unilever”) та спеціалізованою стратегією (наприклад, компанія “Rolex”).

На думку Ж.-П. Жанне і Д. Хеннесі, унаслідок об'єктивної обмеженості ресурсів будь-якої компанії потрібно знайти баланс між товарною та регіональною експансією; вирішуючи це питання, потрібно досягти концентрації ресурсів і маркетингових зусиль у тих сферах, у яких може бути отримана найбільша віддача. Компанії можуть шукати баланс між двома полярними стратегіями, кожна з яких існує суто теоретично:

- пропозиція одного товару з продуктової лінії компанії одній країні із сукупності можливих ринків збуту;
- пропозиція усіх товарів продуктової лінії усім сучасним зарубіжним ринкам збуту.

Як і будь-якою сферою господарської діяльності підприємства, інтернаціоналізацією

потрібно управляти, а це потребує оцінювання її рівня. Ступінь інтернаціоналізації компанії показує рівень участі та інтегрованості компанії в різних виробничих мережах. Мережева модель також важлива для розуміння процесу інтернаціоналізації ринку. Високий ступінь інтернаціоналізації ринку означає, що між різними національними ланками глобальної виробничої мережі існують численні та міцні зв'язки. Низький ступінь означає, що національні мережі мають меншу кількість взаємних зв'язків. Розрізняють чотири варіанти інтернаціоналізованих компаній (рис. 4): «першопрохідці» (ні самі компанії, ні конкуренти та клієнти не мають особливих міжнародних зв'язків), «міжнародні наодинці» (мають досвід міжнародних відносин), «ті, що запізнались» (працюють на внутрішньому ринку, в той час як клієнти та конкуренти стали інтернаціоналізованими), «міжнародні серед інших» (і сама компанія, і конкуренти та клієнти є інтернаціоналізованими).

Ступінь інтернаціоналізації компанії	Високий	Першопрохідці	Ті, що запізнались
	Низький	Міжнародні наодинці	Міжнародні серед інших
		Низький	Нисокий
		Ступінь інтернаціоналізації ринку	

Рис. 4. Варіанти інтернаціоналізації компаній

Найважливіші показники, які використовуються для дослідження інтенсивності інтернаціоналізації підприємства:

- кількість обслуговуваних зарубіжних ринків;
- питому частку балансової вартості майна за кордоном в загальній вартості майна підприємства;
- питому частку обігу за кордоном в загальному обігу підприємства;
- питому частку прибутку за кордоном в загальному прибутку підприємства;
- рівень міжнародної співпраці підприємства у вартісних чи натуральних показниках (наприклад, експорт, продаж ліцензій, франчайзинг, закордонні філії, дочірні підприємства за кордоном);
- обсяги прямих інвестицій за кордоном;
- питому частку зайнятих за кордоном у загальній чисельності персоналу підприємства.

Мотиви виходу підприємств на зарубіжні ринки

Активні мотиви, що базуються на можливостях підприємства

<i>Можливості</i>	<i>Активні мотиви</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Можливість економії на масштабах. ▪ Можливість економії ресурсів (дешевша сировина, робоча сила). ▪ Наявність унікального продукту (технологічні або маркетингові переваги). ▪ Встановлені законами податкові пільги. ▪ Близькість до міжнародних клієнтів, вигідне географічне розташування. ▪ Можливості, що з'являються на зарубіжних ринках. ▪ Замовлення з боку іноземних партнерів, що самостійно виникли (шляхом участі у виставках, статті в журналах). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прагнення до отримання прибутку. ▪ Прагнення до зростання. ▪ Прагнення отримати вигоду від унікальної технології / продукту. ▪ Бажання отримати пільги в оподаткуванні (в деяких країнах фірми, що займаються експортом продукції, отримують податкові пільги). ▪ Прагнення використати вигідне географічне розташування (більшість європейських фірм через близькість сусідніх країн розглядають експортну діяльність як продовження діяльності на внутрішньому ринку). ▪ Ініціатива керівництва. ▪ Схильність керівництва до діяльності на міжнародному ринку та прагнення до участі в процесі глобалізації економіки (це може бути наслідком досвіду навчання або роботи за кордоном, відрядження). ▪ Прагнення отримати перевагу “першого, хто вийшов на ринок”. ▪ Прагнення диверсифікувати ризики.

Реактивні мотиви, викликані проблемами, що постали перед підприємством

<i>Проблеми</i>	<i>Реактивні мотиви</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Невелика ємність внутрішнього ринку. ▪ Зниження попиту на товар на внутрішньому ринку. ▪ Посилення конкуренції на внутрішньому ринку. ▪ Перехід товару на стадію “спаду” з точки зору концепції життєвого циклу товару. ▪ Перевиробництво товару. ▪ Проведення антипідприємницької урядової політики. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прагнення завантажити надмірні виробничі потужності. ▪ Прагнення продати залишки товару. ▪ Прагнення розширити ринки збуту сезонних продуктів (наприклад, в країни Південної півкулі, в той час коли там літо...). ▪ Знання того, що конкуренти збираються виходити на зарубіжний ринок.

Питання для опрацювання теми:

1. Охарактеризуйте основні моделі виходу підприємств на зарубіжні ринки.
2. Вкажіть специфічні особливості кожної моделі.
3. Вкажіть ключові чинники, що спонукають компанію до виходу на міжнародний ринок.

Тема 4. Аналіз міжнародного маркетингового середовища.

Міжнародне маркетингове середовище.



Складові оцінки середовища міжнародного маркетингу:

1. Оцінка наявності та значущості фактора.
2. Оцінка динаміки та змінності фактора.
3. Оцінка ризиків.

Враховуючи специфіку міжнародного маркетингу, ринкове середовище підприємства, що виходить на зарубіжні ринки, складається з декількох рівнів.



Рис. 5. Рівні міжнародного ринкового середовища підприємства
Політико-правове середовище

Політичне середовище відіграє суттєву роль при розробці стратегії проникнення та функціонування фірми на іноземному ринку, визначенні перспектив та пріоритетів її діяльності в умовах іншої політичної оболонки.

Аналіз політико-правового середовища передбачає вивчення таких основних факторів:

- ❑ політичної системи, типу зовнішньоторговельної політики країни;
- ❑ рівня правової стабільності та ступеню інтенсивності правового впливу на підприємницьку діяльність;
- ❑ законодавчих основ ведення бізнесу в країні;
- ❑ рівня політичної стабільності та політичних ризиків;
- ❑ підписання країною міждержавних угод та входження до міжнародних макроінтеграційних угруповань;
- ❑ членство країни в міжнародних економічних організаціях;
- ❑ адміністративні методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

ТИПИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Зовнішньоторговельна політика – сукупність методів, прийомів, механізмів регулювання обсягів та спрямованості експорту та імпорту.

✓ Лібералізація – політика, спрямована на відкриття внутрішнього ринку для іноземних конкурентів шляхом скорочення до мінімуму кількості та рівня обмежень в зовнішній торгівлі. Така політика проводиться країнами, що займають позиції лідерів на світовому ринку.

Розкривається у двох формах:

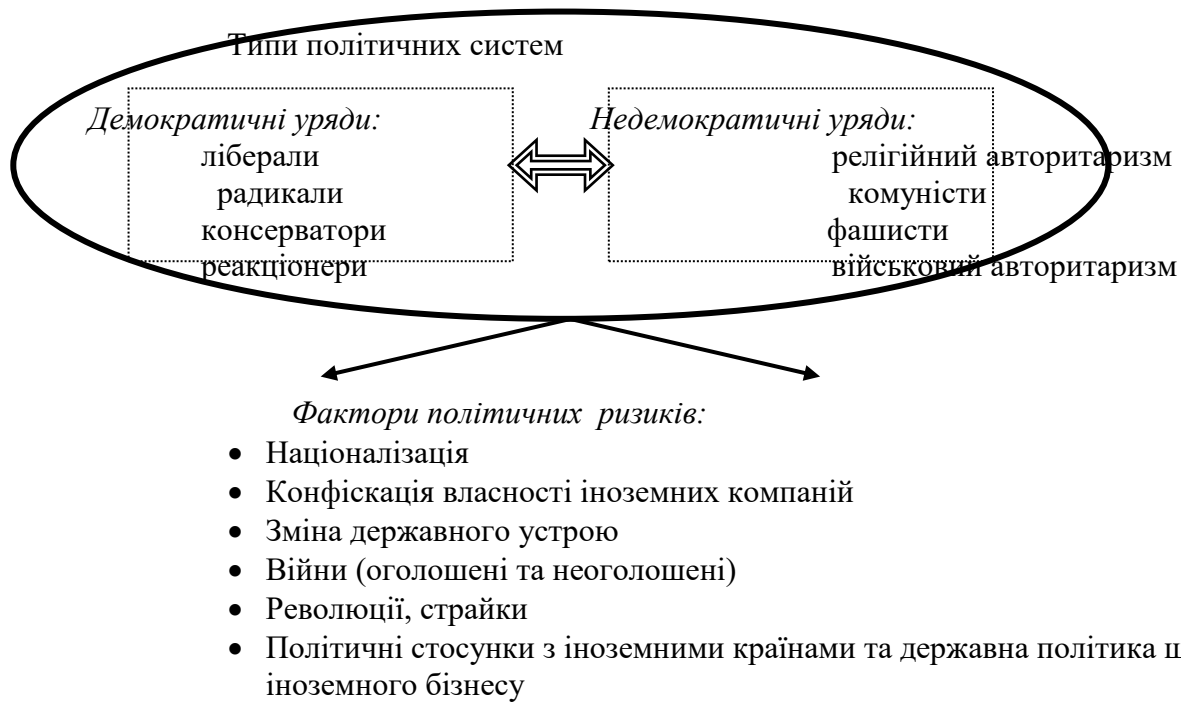
- *"Вільна торгівля" (фрітрейдерство)* – невтручання держав у розвиток торгівельних відносин між суб'єктами світового господарства, відсутність будь-яких бар'єрів та обмежень в торгівлі між державами, реалізується тільки у вільних економічних зонах;
- *Режим найбільшого сприяння* – надання митних пільг для суб'єктів зовнішньоторговельних відносин.

✓ Протекціонізм – державна політика захисту внутрішнього ринку від іноземної конкуренції. Ця політика проводиться тоді, коли національне виробництво є неконкурентоспроможним. "Тепличні умови для місцевих підприємців дуже важливі в момент становлення місцевих фірм, оскільки допомагають їм вижити, але можуть призвести до консервації технологічно застарілого виробництва (ефект монополії):

- *обґрунтований (селективний, вибірковий) протекціонізм* – захист окремої галузі економіки, групи підприємств, а не всього національного виробництва, або протекціонізм у торгівлі з окремими країнами і за окремими групами товарів.
- *колективний протекціонізм* – політика, яку проводять інтеграційні угруповання держав по відношенню до третіх країн (ЄС);
- *прихований протекціонізм* – одночасне зниження рівня мита (1-4% від вартості товару) та збільшення кількості нетарифних обмежень (до 800 видів нетарифних обмежень застосовується у світовій торгівлі), застосовують економічно розвинуті країни;
- *монопольний протекціонізм* – державна політика одноосібного регулювання зовнішньоторговельних відносин, характерний для країн з командно-адміністративною економікою (Куба, Північна Корея).

✓ Політика наповнення дефіцитного ринку ("протекціонізм навпаки") – стимулювання імпорту, обмеження експорту. Проводиться дуже рідко, ефективна тільки у випадку великого дефіциту товарів на національному ринку.

✓ Автаркція – політика економічної ізоляції країни, спрямована на створення замкнутої, незалежної економіки, здатної забезпечити себе усім необхідним самостійно. Ця політика проводиться виключно з політичних та ідеологічних міркувань, економічно вона ніяк не виправдана.



Міжнародна економічна інтеграція

Міжнародна економічна інтеграція (на макрорівні) – це особливий етап в процесі інтернаціоналізації господарського життя, що характеризується формуванням економічних об'єднань країн з тим чи іншим ступенем узгодження їх національних політик, зближенням та взаємним пристосуванням їх господарських комплексів.

Ознаки інтеграції:

- ✓ взаємне проникнення та переплетіння національних виробничих процесів;
- ✓ переплетіння капіталів;
- ✓ виникнення міждержавних (наднаціональних) структур та проведення узгодженої міждержавної політики.

На мікрорівні може відбуватися горизонтальна та вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція виникає при злитті фірм, які виробляють подібні або однорідні товари з метою їх подальшої реалізації через спільну систему розподілу, і супроводжується виробництвом за кордоном товарів, аналогічних тим, що виробляються в країні базування. Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання фірм, які функціонують у різних виробничих циклах (наприклад, приєднання заводу – виробника сировини чи напівфабрикатів до компанії, яка веде головне виробництво). На певному рівні розвитку інтеграції виникають ТНК, які є найбільш інтегрованими структурами.

Форми міжнародної інтеграції (види макроінтеграційних угруповань):

Зона вільної торгівлі – учасники домовляються про зняття митних бар'єрів у торгівлі між собою, але зберігають національні митні тарифи по відношенню до третіх країн. Типові приклади: EFTA (Європейська асоціація вільної торгівлі), NAFTA (Північноамериканська угода про вільну торгівлю), раніше ЄС.

Митний союз – угода між країнами, що передбачає безмитну торгівлю між учасниками союзу (усунення внутрішніх тарифів) та встановлення єдиного зовнішнього митного тарифу по відношенню до третіх країн. Тобто виникає єдиний митний простір. Такі угоди діяли у Бенілюксі (з 1948 по 1960 рр.) та ЄС (з 1948 р.).

Спільний ринок – територія, в межах якої забезпечується вільний рух не тільки товарів, а й послуг, технологій, капіталів і робочої сили, відбувається повне усунення перепон для переміщення всіх факторів виробництва між країнами-учасницями. Такі умови економічних взаємовідносин характерні зараз для Європейського Союзу, формується північноамериканський спільний ринок (США, Канада, Мексика).

Економічний союз виникає на етапі високого економічного розвитку. Крім всього перерахованого вище передбачає проведення узгодженої або навіть єдиної економічної політики та створення системи міждержавного регулювання соціально-економічних процесів. В країнах-учасниках функціонує, як правило, єдина грошова одиниця. Створюються міждержавні (наддержавні) органи. Приклади – Бенілюкс (з 1960 р.), на стадії практичної реалізації – плани щодо створення економічного союзу ЄС.

Порівняльна характеристика форм міжнародної економічної інтеграції

Форма інтеграції	Ключові характеристики			
	усунення внутрішніх тарифів	спільний зовнішній тариф	вільний рух капіталу та робочої сили	гармонізація економічної політики
Зона вільної торгівлі				
Митний союз				
Спільний ринок				
Економічний союз				

Основні інтеграційні угруповання на світовому ринку

Європейський союз (EU European Union):

У 1957 р. було підписано Римську угоду про створення Європейського економічного співтовариства (ЄЕС), до якого ввійшли 6 країн: Франція, ФРН, Італія, Бельгія, Нідерланди, Люксембург. Згодом по мірі розширення сфер діяльності та складу на базі ЄЕС виник Європейський Союз. У 1973 р. до ЄС приєдналися Великобританія, Данія, Ірландія, у 1981 р. – Греція, у 1986 – Іспанія та Португалія, у 1995 – Австрія, Фінляндія, Швеція, у 2004 р. – Латвія, Литва, Естонія, Чехія, Кіпр, Угорщина, Польща, Словенія, Словаччина, Мальта, у 2007 р. – Болгарія, Румунія. Зараз ЄС налічує 27 країн-членів. 5 країн мають статус кандидата: Ісландія, Македонія, Туреччина, Чорногорія, Хорватія. 30 червня 2011 р. Хорватія завершила переговори про вступ. Приєднання до Євросоюзу має відбутися 1 липня 2013 р. Основні напрямки співробітництва країн-членів ЄС: ліквідація національних бар'єрів на шляху вільного руху товарів, робочої сили, послуг і капіталів, поступовий перехід до проведення єдиної політики у різних сферах економічного та соціального життя країн-учасниць, створення валютного союзу з єдиною грошовою одиницею, формування політичного союзу. Для реалізації цих цілей було створено комплексну управлінську структуру – Раду Міністрів ЄС, Комісію європейських співтовариств, Європарламент, Європейську раду, Євросуд. З 1993 р. було введено вільний рух факторів виробництва в межах ЄС, що започаткувало новий етап економічної інтеграції (від митного союзу до створення єдиного економічного простору). Підписання Маастрихтського договору, який набрав чинності з 1994 р., започаткувало проведення спільної зовнішньої політики, а також поетапне просування до подальшого інтеграційного співробітництва: створення Європейського банку з правом випуску єдиної валюти. З 1995 р. набрала чинності Шенгенська угода, яка скасувала прикордонний контроль на спільних кордонах. З 1999 р. розпочався трирічний період запровадження єдиної валюти "євро". Найбільші труднощі ЄС в процесі інтеграції полягають у здійсненні єдиної аграрної політики (у зв'язку з приєднанням нових країн збільшилися диспропорції між членами ЄС).

Центральноєвропейська угода про вільну торгівлю (CEFTA Central European Free Trade Agreement): – угруповання, створене в 1991 р. між Польщею, Угорщиною, Чехією, Словаччиною, пізніше приєдналися Словенія, Болгарія, Румунія, Хорватія, Македонія, Сербія, Албанія, Молдова, Боснія та Герцоговина, Косово. Основна мета – лібералізація взаємних товарообмінів, зняття дискримінаційних обмежень. У 1995 р. було скасовано мито на основну масу товарів, а з 2001 року ліквідовано мито на всі товари і створено зону вільної торгівлі. До цієї угоди може приєднатися будь-яка країна за умови, що вона є членом ВТО і має угоди про вільну торгівлю з ЄС та кожним з учасників CEFTA. У 2004 р. після вступу до ЄС з угруповання вийшли Польща, Угорщина, Чехія, Словаччина та Словенія, а в 2007 р. – Болгарія та Румунія.

Європейська асоціація вільної торгівлі (EFTA European Free Trade Association): Норвегія, Швейцарія, Ісландія, Ліхтенштейн. Основна мета – ліквідація перешкод, що ускладнюють

розвиток торгівлі (відміна митних перешкод і кількісних обмежень). На відміну від ЄС не має міждержавних координаційних інститутів.

Північно-Американська угода про вільну торгівлю (NAFTA North American Free Trade Agreement): – економічна домовленість, підписана США, Канадою, Мексикою, яка набрала чинності у 1994 р. Основна мета – ліквідація митних бар'єрів на шляху вільного руху товарів, робочої сили, капіталу і послуг. Головною відмінністю NAFTA є асиметричність економічної взаємозалежності між країнами при домінуючій ролі США і дуже слабкій взаємодії Канади та Мексики, які дуже слабо пов'язані між собою економічно. Як задумано лідерами країн американського континенту, NAFTA повинна стати базою для наступного інтеграційного об'єднання всіх країн Північної та Південної Америки.

Азіатська зона вільної торгівлі (AFTA Asian Free Trade Area) – до 1992 року відома під назвою ASEAN – асоціація країн Південно-східної Азії, що виникла в 1967 р. і включала 5 країн (Індонезія, Малайзія, Сінгапур, Таїланд, Філіппіни). У 1984 р. до них приєднався Бруней, у 1995 – В'єтнам, у 1997 – Лаос та М'янма, у 1999 – Камбоджа. На сьогодні це одне з найбільш впливових угруповань серед країн, що розвиваються. Згідно з програмою, прийнятою на Сінгапурському самміті країн-учасниць, планується здійснити відміну митних тарифів, кількісних обмежень, гармонізацію національних стандартів, взаємне визнання сертифікатів якості, усунення обмежень на рух капіталу. Основним недоліком цього співробітництва є великий розрив у рівнях розвитку (у Сінгапурі середній доход на душу населення складає 16000\$, а в Малайзії – 200\$).

Азіатсько-Тихоокеанське економічне співробітництво (APEC Asia and Pacific Economic Cooperation) – було засноване у 1989 році за участю США. Спочатку до складу цього об'єднання увійшли 12 країн, зараз до нього входить 21 країна тихоокеанського регіону: 7 країн АФТА, 6 тихоокеанських країн (Японія, США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, південна Корея), 3 китайськомовні країни (Китай, Тайвань, Гонконг), а також Мексика, Папуа – Нова Гвінея, Чилі. У 1998 році до АПЕС приєдналися В'єтнам, Перу і Росія.

Особливостями інтеграційних процесів в АПЕС є:

- провідна роль ТНК, що створює підґрунтя для міждержавного співробітництва;
- участь країн з дуже різним рівнем економічного розвитку, різними культурами та соціально-політичними системами, об'єднує країни, між якими склалася дуже непрості відносини (Китай і Тайвань);
- це єдина міжнародна структура інтеграційного типу, куди входить Японія;
- АПЕС включає інші регіональні економічні угруповання (АФТА, NAFTA)

Цей регіональний блок, на долю якого припадає 57% світового ВВП, 70% світової торгівлі, 31% території та більше 40% населення земної кулі, став найбільшим у світі економічним утворенням і претендує на глобальне лідерство. Формально АПЕС має консультативний статус, але в рамках його робочих органів визначаються регіональні правила ведення торгівлі, інвестиційної та фінансової діяльності.

Південно-Азіатська асоціація регіонального співробітництва (SAARC South Asian Association for Regional Cooperation) створена в 1985 році, включає 7 країн: Індія, Пакистан, Шрі-Ланка, Бангладеш, Непал, Бутан, Мальдівська Республіка. Основна мета – сприяння економічному та соціальному прогресу, зміцнення миру і регіональної стабільності, взаємодопомога у проведенні науково-дослідних робіт, розширення спільної торгівлі шляхом надання взаємних преференцій, співпраця у створенні великих регіональних промислових підприємств.

ANDEAN PACT (Андська група, створена в 1978 р.) включає країни: Венесуела, Колумбія, Еквадор, Перу, Болівія, Бразилія, Сурінам. У 2006 р. Венесуела вийшла з об'єднання. Найбільші успіхи досягнуті у співпраці в галузі екології (спільне вивчення та використання Амазонії, охорона її ресурсів). Крім того, було прийнято документ "Спільний режим щодо іноземного капіталу, товарних марок, патентів та ліцензій".

MERCOSUR (Mercado Comun del Sur – Спільний ринок півдня Америки) – Асунсьонська угода, підписана в 1991 році між Аргентиною, Бразилією, Парагваєм та Уругваєм. Основна мета – забезпечення координації макроекономічної політики, подолання кризи, зниження бюджетного дефіциту, підвищення конкурентоспроможності країн-учасниць.

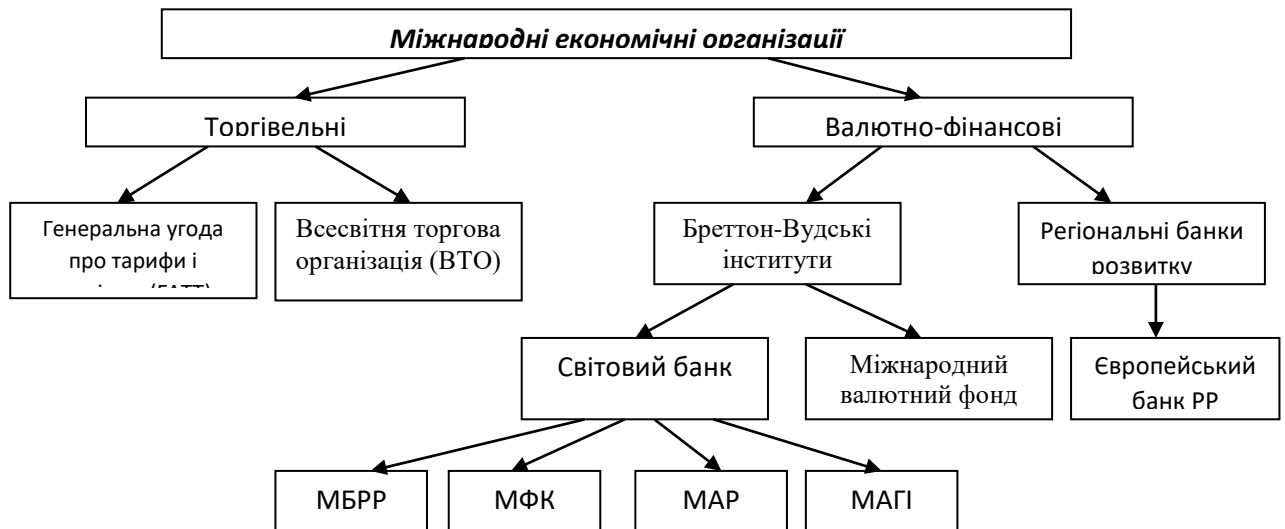
Рада з співробітництва арабських країн створена у 1981 році і включає Саудівську Аравію, Кувейт, Катар, Бахрейн, ОАЕ, Оман ("нафтова шістка").

Союз арабського Магрибу створений у 1989 році за участі Алжиру, Лівії, Мавританії,

Марокко та Тунісу.

Південно-Африканський комітет розвитку (SADC South African Development Committee): Ангола, Ботсвана, Лесото, Малаві, Мозамбік, Маврикій, Намібія, Танзанія, Зімбабве, ПАР, Свaziленд.

Західно-Африканський економічний та монетарний союз (UEMOA West African Economic and Monetary Union): Кот-д'Івуар, Нігерія, Сенегал, Малі, Того, Бенін, Буркіна-Фасо.



ГАТТ – Генеральна угода про тарифи і торгівлю (GATT –General Agreement on Tariffs and Trade):

- договір, який було підписано в 1948 році 23 зацікавленими країнами на основі положень Гаванської хартії, з умовою, що цей договір є відкритим для підписання іншими державами
- зараз ГАТТ – багатостороння міжурядова угода про режим торговельної політики, в якій бере участь на різних умовах понад 140 країн-учасниць. Основна мета – сприяння міжнародній торгівлі за допомогою зниження тарифів та усунення інших міжнародних торговельних бар'єрів.

Основним методом роботи ГАТТ є періодичне проведення багатосторонніх переговорів (раундів), на яких розглядаються питання про взаємні торговельно-політичні поступки, взаємне зниження митних тарифів та інших бар'єрів. Місцеперебування ГАТТ – Женева (Швейцарія).

СОТ (ВТО) – Всесвітня торговельна організація (WTO – World Trade Organisation) – нова міжнародна організація, яка базується на ГАТТ. Почала діяти з 1 січня 1995 р. ВТО втілює в життя домовленості останнього раунду переговорів. Вступ до СОТ означає приєднання до ГАТТ. Зараз СОТ нараховує 153 члени. Україна стала повноправним 152-им членом СОТ у травні 2008 р.

Основні міжнародні фінансові організації об'єднані під загальною назвою "**Світовий банк**", який охоплює зараз такі організаційно і фінансово незалежні установи: МБРР, МФК, МАР, МАГІ.

МБРР – Міжнародний банк реконструкції і розвитку, метою якого є сприяння економічному прогресу країн, що розвиваються, шляхом надання довгострокових позик та кредитів. Країни - отримувачі зобов'язані виконувати рекомендації банку, давати звіти про використання позик та іншу необхідну інформацію. Позики надаються тільки під гарантію уряду, мають період відстрочки – 3-5 років, період виплати позики – 15-20 років, поточна облікова ставка – 7,73 % (уточнюється кожні півроку). Членами Банку можуть бути тільки країни, що вступили до МВФ. Це пояснюється тим, що країни – члени Банку повинні проводити свою валютно-фінансову політику відповідно до Статуту МВФ.

МФК – Міжнародна фінансова корпорація фінансує проекти приватного сектора економіки, і на відміну від МБРР, не вимагає гарантій від урядів. Оскільки МФК не вимагає урядових гарантій, тобто ризикує, вона фінансує не більше 25% від загальної суми затрат на проект. МФК надає довгострокові кредити прибутковим компаніям під ринкові відсотки без пільг і дотацій. Перш ніж прийняти рішення про інвестування, МФК проводить ретельний аналіз кожного проекту. Термін погашення узгоджується для кожного проекту окремо, але не перевищує, як

правило 15 років, середній термін – 7-8 років. Корпорація фінансує створення нових компаній, модернізацію діючих компаній у різних секторах економіки. МФК, на відміну від інших підрозділів Світового банку, має право не тільки надавати кредити, але й здійснювати самостійну інвестиційну діяльність з подальшим перепродажем набутих активів приватним інвесторам.

МАР – Міжнародна асоціація розвитку (IDA – International Development Association) надає кредити найбіднішим країнам світу. Тільки країни, які є членами МБРР і в яких річний прибуток на душу населення становить менше 1305\$ США, можуть отримати позику МАР, але на практиці більшість позик МАР було надано країнам з доходом менше 800\$. Позики МАР є безпроцентними (стягується лише комісія в розмірі 0,75 % річних), мають 10-річний термін відстрочки і оплачуються протягом 35 – 45-років. МАР періодично переживає кризу в зв'язку з вичерпанням своїх фінансових ресурсів, які на відміну від МБРР формуються не за рахунок облігаційних займів на світовому фінансовому ринку, а в основному за рахунок державних внесків країн-членів, в першу чергу США та інших донорів.

МАГІ – Міжнародне агентство гарантії інвестицій (MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency) засноване у 1988 році з метою сприяння надходженню інвестицій в країни, що розвиваються шляхом їх страхування від некомерційного або політичного ризику (націоналізації іноземних інвестицій та ін.) і створення сприятливого клімату для інвесторів. МАГІ допомагає інвесторам уникнути наслідків, пов'язаних з політичним ризиком, пропонуючи 4 типи покриття у таких випадках:

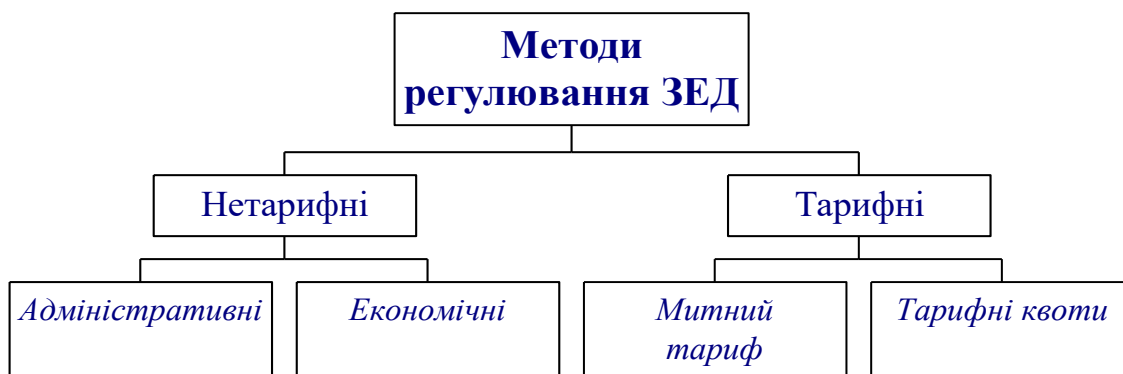
- експропріація – забезпечується захист від втрат, що виникають у зв'язку з діями уряду, які можуть скоротити або обмежити права власності;
- війна та громадянська непоко́ра – забезпечується захист від втрат, що виникають у зв'язку з військовими діями, які
- руйнують або виводять з ладу майно проекту підприємства;
- відсутність конвертованої валюти – забезпечується захист від втрат, що виникають через неможливість конвертувати прибуток від іноземних інвестицій у тверду валюту;
- розривання контракту внаслідок рішення уряду – забезпечується захист від втрат, що виникають у разі неспроможності інвестора вплинути на рішення країни-партнера, яка розірвала контракт.

МВФ – Міжнародний валютний фонд (IMF – International Monetary Fund). *Мета діяльності: сприяння збалансованому росту міжнародної торгівлі, підтримка впорядкованих валютних відносин між країнами – членами фонду, надання коштів в іноземній валюті для вирівнювання платіжних балансів, поліпшення макроекономічних умов, регулювання курсів всіх країн-членів, консультування з фінансових і валютних питань.*

МВФ надає короткострокові та середньострокові цільові кредити (на 3-5 років) під 6-7% річних. Якщо Світовий банк надає позики тільки країнам, що розвиваються, то до МВФ можуть звертатися всі країни, які мають короточасні проблеми, пов'язані з зовнішніми платежами. МВФ надає фінансову допомогу також країнам, які взяли на себе зобов'язання змінити економічну політику.

МВФ організований за зразком акціонерного товариства. Тому можливість кожного учасника впливати на діяльність фонду визначається його часткою в капіталі. Найбільшу кількість голосів в МВФ мають: США – 17,7%, Німеччина – 5,5%, Японія – 5,5%, Великобританія – 4,9%, Франція – 4,9%, Саудівська Аравія – 3,4%, Італія – 3,1%, Росія – 2,9%. Україна стала членом МВФ у вересні 1992 року.

ЄБРР – Європейський банк реконструкції і розвитку (EBRD). Основна мета ЄБРР – сприяти переходу європейських постсоціалістичних країн до відкритої, орієнтованої на ринок економіки, стимулювати приватну підприємницьку ініціативу в цих країнах через надання позик, прямих фінансових інвестицій та технічної допомоги. Банк відрізняється від інших міжнародних організацій тим що: інвестує кошти тільки в проекти та програми для країн Центральної та Східної Європи, діє одночасно як комерційний та як інвестиційний банк. На відміну від МБРР, який надає позики під гарантію уряду, ЄБРР працює лише з конкретними самоокупними проектами переважно приватного сектора. Мінімальний кредит – \$6 млн., але не більше 35% вартості проекту.



1. **Превентивне правове регулювання** – система міжнародних торговельних договорів та угод, які затверджуються законодавчими органами. Більша частина статей торгових договорів присвячена питанням ввозу та вивозу товарів і капіталів, придбання нерухомості, захисту капіталовкладень від націоналізації. Правовий режим цієї групи питань встановлюється в торгових договорах шляхом взаємного надання сторонами національного режиму або режиму найбільшого сприяння. Торгові угоди (на відміну від торгових договорів) регулюють окремі сторони економічних відносин: обсяг і товарну номенклатуру взаємної торгівлі, розмір квот тощо. Одним з найважливіших типів угод у сфері зовнішньоекономічних зв'язків є угоди про ліквідацію подвійного оподаткування.

2. **Екстрене правове регулювання** – інструменти силового торговельно-політичного впливу:

Ембарго – крайня форма державного обмеження – заборона державою ввезення або вивезення товарів в якусь країну. Країна вводить ембарго на торгівлю з іншою країною, як правило, через політичні причини. Ембарго може носити колективний характер, якщо воно, наприклад, вводится за рішенням ООН. Метою введення ембарго є не отримання політичних вигод, а здійснення тиску на країну для досягнення певних політичних цілей. Ембарго в цьому випадку є більш успішним, коли країна, що вводить ембарго має високу еластичність експортної пропозиції, тобто може безболісно скоротити обсяг свого експорту, а у країни, проти якої вводится ембарго, низька еластичність попиту на імпорту, тобто вона дуже залежить від зовнішньої торгівлі.

Антидемпінгове законодавство – бореться з заниженими цінами на товар.

Демпінг – продаж товару на зарубіжних ринках за цінами, більш низькими, ніж на внутрішньому ринку. Демпінг може бути наслідком державної політики, коли експортер отримує субсидію. У відповідності до правил ГАТТ/ ВТО з метою захисту від демпінгу країна-імпортер може вводити антидемпінгове мито, провівши спеціальне розслідування з метою встановлення факту демпінгу та збитків від нього. Але часто фірми, що виробляють продукцію, аналогічну імпортній, ініціюють антидемпінгові розслідування, коли демпінгу як такого нема, а низькі ціни пояснюються більш низьким рівнем витрат у іноземних конкурентів. В цьому випадку є загроза зловживання антидемпінговим законодавством.

3. Кількісні обмеження.

Найбільш поширеним нетарифним методом регулювання зовнішньої торгівлі є кількісні обмеження, до яких відносяться такі інструменти: квотування, ліцензування і "добровільне" обмеження експорту.

Квота (quota) – граничний обсяг товару, виражений в натуральних або вартісних одиницях, який дозволяється експортувати з території країни (або імпортувати на територію країни) протягом встановленого періоду.

Ліцензування (licensing) – інструмент регулювання ЗЕД шляхом надання дозволів державними органами на експорт або імпорт товарів чи послуг у встановлених кількостях за визначений проміжок часу.

При режимі ліцензування забороняється вільне ввезення або вивезення товарів, які включені до списків тих, що ліцензуються по експорту або по імпорту. Імпорт або експорт таких товарів може здійснюватись тільки за спеціальним дозволом – ліцензією.

Ліцензування може бути складовою частиною процесу квотування (і тоді його економічний зміст цілком збігається з розглянутим вище) або бути самостійним інструментом державного регулювання.

"Добровільне" обмеження експорту (voluntary export restraint - VER) - кількісне обмеження експорту, засноване на зобов'язанні одного з партнерів по торгівлі обмежити або, принаймні, не розширювати обсяг експорту, прийнятий в рамках офіційної міжурядової або неофіційної угоди про встановлення квот на експорт товару. Тобто не країна – імпортер встановлює квоту, а країни – експортери самі беруть на себе зобов'язання щодо обмеження експорту в дану країну.

Звичайно, насправді такі обмеження є не добровільними, а вимушеними: вони вводяться або в результаті політичного тиску більш впливової країни-імпортера, або під впливом загроз застосування більш жорстких протекціоністських заходів.

4. **Технічні бар'єри** (національні стандарти) – велика група прихованих нетарифних обмежень – вимоги про дотримання національних стандартів якості, норм безпеки, санітарно-ветеринарних, гігієнічних обмежень, включаючи проведення заходів щодо охорони навколишнього середовища, специфічних правил пакування та маркування товарів. Товари, що імпортуються, повинні відповідати технічним та санітарним нормам, прийнятим в Україні, особливо жорсткі вимоги до продовольчих товарів.

Технічні бар'єри далеко не завжди є методом лише обмеження імпорту. У багатьох випадках їх введення продиктоване не стільки бажанням захистити внутрішній ринок, скільки турботою про захист населення. Наприклад, у країнах Європейського союзу з 1993 року діє директива про захист споживачів, що зобов'язує виробників споживчих товарів випускати на ринок тільки ті товари, що не мають загрози для життя і здоров'я людей. Виробник зобов'язаний інформувати споживачів про всі можливі ризики використання товару в інструкції або на етикетці.

5. **Адміністративні формальності** – заходи, спрямовані на ускладнення митних процедур при імпорті продукції, зовнішньоторговельного діловодства, консульських формальностей.

Економічне середовище

Економічне середовище є однією з найважливіших сфер господарчого життя суб'єктів, що кардинально впливає на рішення про вихід компанії на той чи інший зарубіжний ринок. В міжнародному маркетингу аналіз економічного середовища має певну специфіку, обумовлену невизначеністю деяких загальних параметрів зарубіжних ринків.

Аналіз економічного середовища передбачає вивчення таких основних факторів:

- інвестиційний клімат в країні;
- наявність вільних економічних зон;
- економічні методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (в т.ч. валютне регулювання, режим конвертованості валюти, митне регулювання);
- темпи інфляції;
- темпи економічного зростання;
- рівень доходів населення, рівень заощаджень;

- достіпність кредиту;
- кон'юнктура конкретного товарного ринку, наявність товарного дефіциту.

В Україні “інвестиційний клімат” можна охарактеризувати так:

- недосконалість законодавства
- порівняно високі податки й незначні пільги для інвестування
- загальна нестабільність економічного та соціального становища
- низький рівень розвитку багатьох елементів ринкової інфраструктури
- неконвертованість національної валюти або неврівноваженість її курсу
- слабка поінформованість іноземних інвесторів про потенційні можливості для інвестування
- недостатньо розвинене страхування.

Вільні (спеціальні) економічні зони

Вільні економічні зони (зони вільної торгівлі, вільні експортні зони, вільні митні зони, вільні експортно орієнтовані зони, безмитні торгові зони, інвестиційні зони, вільні зони) – це частина території країни, на якій встановлюється спеціальний правовий режим економічної діяльності з особливо сприятливими (пільговими) умовами для іноземного капіталу (інвестицій): сприятливий валютний режим, податкові пільги, низькі митні ставки, особливості трудового законодавства.

Мета створення ВЕЗ:

- залучення іноземних інвестицій (стимулювання припливу іноземного капіталу)
- створення нових робочих місць і розв'язання проблеми зайнятості
- прискорення соціально-економічного розвитку окремого регіону
- освоєння і впровадження у виробництво прогресивних іноземних технологій
- нарощення виробництва товарів на експорт і для потреб внутрішнього ринку
- розвиток ринкової інфраструктури
- обмін передовим управлінським досвідом
- підвищення ефективності використання місцевих ресурсів
- поліпшення платіжного балансу за рахунок надходжень в іноземній валюті
- стимулювання ринкових перетворень

Є велика кількість видів ВЕЗ, серед них тільки основних нараховується більше 20.

Зовнішньоторговельні зони (зони зовнішньої торгівлі) – частина території держави, де товари іноземного походження можуть зберігатися, купуватися та продаватися без сплати мита і митних зборів або їх відстроченням. Ці зони створюють з метою активізації зовнішньої торгівлі за рахунок надання митних пільг, послуг щодо зберігання і перевезення вантажів, надання в оренду складів, а також послуг щодо доробки, сортування, товарів, тощо. Форми їх організації: вільні порти ("порто-франко"), вільні митні зони (зони "франко"), транзитні зони, митні склади тощо; мають невиробничий характер, зона може поширюватись на морський порт, залізничний вузол, аеропорт і прилеглі до них райони, базуються на відміні або зниженні митних зборів і в цілому експортно-імпортного контролю.

Експортно-виробничі (експортно-промислові) зони – зони, діяльність яких спрямована на виробництво товарів, передусім на задоволення потреб експорту. Ці зони мають право на безмитну торгівлю і надають податкові та фінансові пільги інвесторам, які виробляють експортну продукцію або продукцію, що може замінити імпорту.

Науково-технологічні зони (парки) – створені навколо якогось ядра (типа університету) зони з особливою інфраструктурою, яка забезпечує процес прискореної передачі нової технології в промисловість. Ці зони мають спеціальний правовий режим, орієнтований на розвиток наукового і виробничого потенціалу через стимулювання фундаментальних і прикладних досліджень, з подальшим впровадженням результатів наукових розробок у виробництво. *Наукові парки США* – райони з підвищеною концентрацією високотехнологічних підприємств, розташованих поблизу великих наукових закладів: Кремнієва (Силіконова) долина поблизу Стенфордського університету (штат Каліфорнія), Дорога №128 поблизу Гарвардського університету.

Необхідні умови створення НТП: велика кількість інноваційних ідей, доступ до джерел венчурного (ризикового) капіталу, розвинута інфраструктура, привабливі умови життя та відпочинку.

Зони підприємств (США) – спеціальні території, в яких діючі підприємства отримують від місцевої влади певні преференційні права. Ці зони створюються в економічно депресуючих районах великих міст з високим рівнем безробіття і займають площу в декілька км².

Туристично-рекреаційні зони – зони, що створюються в регіонах, які мають багатий природний, рекреаційний та історико-культурний потенціал, з метою ефективного використання і збереження, а також активізації підприємницької діяльності у сфері туристичного бізнесу.

Банківсько-страхові (офшорні) зони – невеликі країни або території, що залучають іноземний капітал через надання пільг у проведенні фінансово-кредитних операцій з іноземними резидентами в іноземній валюті, в них запроваджується особливо сприятливий режим проведення банківських та страхових операцій, що здійснюються в іноземній валюті для обслуговування нерезидентів. Офшорний статус надається банківським та страховим установам, які були створені за участю лише нерезидентів і обслуговують лише ту їхню підприємницьку діяльність, що здійснюється за межами території їх країн.



Експортні субсидії – пільги фінансового характеру, що надаються державою вітчизняним підприємствам-експортерам для розширення вивезення товарів за кордон. В результаті таких субсидій експортери отримують змогу продавати товар на зовнішньому ринку за більш низькими цінами. Експортні субсидії можуть бути:

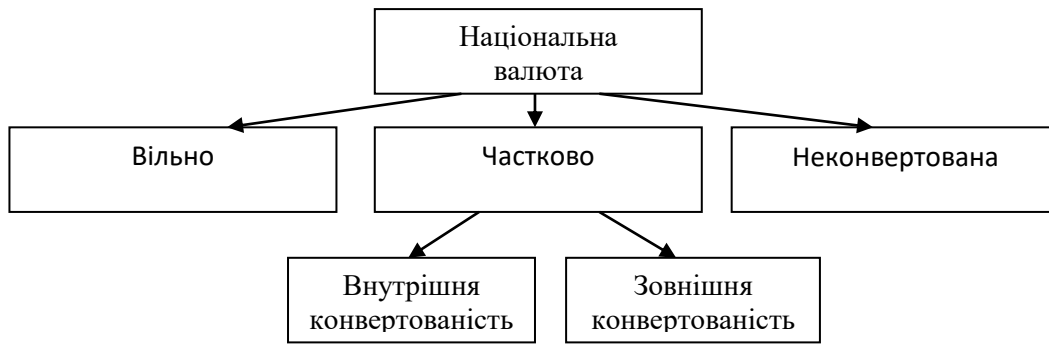
- *прямими* – безпосередні виплати дотацій виробнику після здійснення ним експортної операції на суму різниці його витрат і отриманого їм прибутку (здійснюються як правило, за рахунок бюджетних коштів). Предметом прямого субсидування з початку 60-х років були дорогі товари промислового експорту розвинених країн – кораблі, авіаційна техніка тощо. Але прямі субсидії заборонені правилами ВТО, і їхнє застосування занадто очевидне для торгових партнерів, що можуть використовувати відповідні заходи.
- *непрямими* – приховані дотації експортерів через надання податкових пільг (зменшення або відстрочка виплати податків для фірм, які займаються експортною діяльністю), державне кредитування за ставкою нижче ринкової, пільгові умови страхування, повернення імпортного мита тощо.

Відповідно до правил ГАТТ/ВТО, які забороняють застосування експортних субсидій, якщо вони все таки використовуються, країнам-імпортерам дозволено вживати відповідних заходів шляхом стягування компенсаційного мита.

Крім експортних, можуть використовуватись також **внутрішні субсидії** (domestic subsidy) – найбільш замаскований фінансовий метод торгової політики і дискримінації проти імпорту, що передбачає бюджетне фінансування виробництва усередині країни товарів, що конкурують з імпортними. В результаті надання субсидії виникають два економічних ефекти. Частина субсидії потрапляє в розпорядження більш ефективних національних виробників даного товару. А негативний ефект полягає в тому, що в результаті одержання субсидії неефективні місцеві виробники одержують, проте, можливість продавати свій товар.

Валютне регулювання – режим конвертованості валюти, механізм встановлення валютних курсів.

Режими конвертованості валюти



За режиму **вільної (повної) конвертованості** усі юридичні та фізичні особи як вітчизняні так і зарубіжні, мають можливість без будь-яких обмежень здійснювати поточні та інвестиційні валютні операції. Вільно конвертована валюта (hard currency) вільно і необмежено обмінюється на інші валюти, приймається до сплати за поточним курсом. Найбільш конвертовані валюти світу: \$ США, єна, фунт стерлінгів, швейцарський франк, німецька марка.

За режиму **часткової конвертованості** існують заборони та обмеження на використання іноземної валюти або по окремих операціям або для окремих суб'єктів. Наприклад, можна надавати свободу оплати в іноземній валюті поточних операцій (експортно-імпортних операцій, переказів за кордон приватними особами), але забороняти ввезення іноземної валюти для інвестування.

Внутрішня конвертованість валюти – право у резидентів вільного обертання її в іноземну валюту, тобто держава не обмежує здійснення операцій з іноземною валютою для резидентів (фізичні особи, що постійно проживають і юридичні особи, що зареєстровані в цій країні), але забороняє валютні операції для нерезидентів.

Зовнішня конвертованість валюти – повна свобода валютних операцій для здійснення розрахунків з іншими країнами надається лише нерезидентам, які можуть вільно обмінювати зароблену в цій країні валюту на будь-яку іншу і здійснювати перекази цієї валюти з а кордон.

Неконвертована валюта (soft currency) – функціонує в межах однієї країни, використовується тільки для внутрішніх розрахунків.

Вплив валютних курсів на ЗЕД країни

Підвищення курсу національної валюти робить менш вигідним експорт і стимулює імпорт, а його зниження – обмежує імпорт та стимулює експорт.

Експортеру товарів вигідно падіння курсу національної валюти і не вигідне його підвищення. Імпортеру товарів вигідне підвищення курсу національної валюти і не вигідне його падіння.

Внутрішні податки та збори

Внутрішні податки і збори (domestic taxes and charges) – приховані методи регулювання ЗЕД, спрямовані на підвищення внутрішньої ціни імпортного товару і скорочення тим самим його конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Можуть вводитися як центральними, так і місцевими органами державної влади. Податки, що накладаються в основному на імпортні товари, дуже різноманітні і можуть бути прямими (ПДВ, акцизний податок, податок на продаж) або непрямими (збори за реєстрацію і виконання інших формальностей, портові збори). Внутрішні податки і збори грають дискримінаційну роль тільки в тому випадку, якщо вони накладаються тільки на імпортні товари, при тому, що товари місцевих виробників оподатковувати не підлягають. Якщо ж правила внутрішнього оподаткування однакові як для національних товарів, так і для імпортних, то така політика може розглядатися як політика створення рівних стартових умов для конкуренції. У багатьох випадках внутрішні податки перевищують по вартості розмір імпортного мита і, більш того, їх ставка може змінюватися в залежності від внутрішньої кон'юнктури місцевого ринку. Відповідно до положень ГАТТ національні податки та збори повинні застосовуватись до іноземних товарів у такому ж розмірі, як і до вітчизняного виробника.

1. Митне регулювання

Мито – непрямий податок, яким обкладаються товари та цінності, що переміщуються через митний кордон, і який стягується митницею за ставками, встановленими митним тарифом.

Митом можуть обкладатися товари, що ввозяться, вивозяться або транзитні.

Мито нараховується від митної вартості товару, тобто ціни, яка фактично сплачена або підлягає сплаті на момент перетину митного кордону України. При визначенні митної вартості до неї включаються:

- ✓ ціну товару за рахунком-фактурою
- ✓ фактичні витрати, якщо вони не ввійшли до рахунку фактури: транспортування, навантаження, розвантаження, перевантаження, страхування до пункту перетину митного кордону України, комісійні та брокерські витрати, плата за використання об'єктів інтелектуальної власності, що належить до даних товарів та інших предметів і яка повинна бути оплачена імпортером (експортером) прямо чи побічно як умова їх ввезення (вивезення).

Митний збір – додатковий збір, що стягується крім мита за виконання митницею своїх обов'язків. Різновидами митного збору є: збір за оформлення транспортних засобів, збір за здійснення санітарного контролю, марочний збір (стягується під час прийняття декларацій та видачі квитанцій), збір за зберігання товарів під відповідальність митниці, збір за пломбування та штемпелювання поштових посилок.

В Україні існують такі основні види митних зборів:

- за митне оформлення товарів (0,2% від митної вартості, якщо вона більше \$1000)
- за митне оформлення тимчасово ввезеного майна (за оформлення ВМД \$15-30)
- за митне оформлення транзитних товарів (за оформлення ВМД \$5-10)
- за перебування товарів під митним контролем (за перші 15 днів не стягується, за кожен наступний день – 0,05% від митної вартості)
- за відмову від митних послуг, що раніше були замовлені (\$20)

Єдиний митний тариф України

Митні тарифи будь-якої країни являють собою систематизований перелік товарів, що обкладаються митом. Ці товари об'єднуються в групи за ознакою походження (рослинні, тваринні, промислові) та за ступенем обробки. Навпроти кожного товару (товарної позиції) вказується розмір мита, яким обкладається товар. Для групування товарних позицій використовуються класифікації, розроблені ООН.

Митні тарифи можуть бути простими (одноколонними) та складними (багатоколонними). прості митні тарифи встановлюють одну ставку мита для кожного товару незалежно від його походження. Складні митні тарифи передбачають дві і більше ставки мита для кожного товару. Найвища ставка називається максимальною або генеральною. Вона використовується для товарів тих країн, з якими немає торгових угод. Найнижча ставка називається мінімальною і застосовується до товарів тих країн, з якими підписані торгові угоди і договори, і, що особливо важливо, яким наданий режим найбільшого сприяння.

Рівень митних ставок, як правило, зростає з підвищенням ступеня обробки, науко та техноємності: сировина обкладається низьким митом, готова продукція та послуги – високим.

Єдиний митний тариф України (ЄМТУ) – це систематизований перелік (звід) ставок мита, якими обкладаються товари та інші предмети, що ввозяться на митну територію України або вивозяться за межі цієї території.

ЄМТУ затверджується Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України.

В основі ЄМТ лежать товарні класифікатори, тобто розподіл товарів по групам, підгрупам та розділам у відповідності з певними ознаками. Найбільш поширеним класифікатором товарів в міжнародній торгівлі є Гармонізована система кодування товарів, що використовується й Україною.

Товари згруповано в залежності від ступеню обробки (сировина, напівфабрикати, готова продукція) та походження (промислові, с\г, сировинні).

Єдиний митний тариф України, що базується на Гармонізованій системі кодування, складається з 21 розділу, 97 груп товарів, 1241 товарної позиції, 5019 товарних підкатегорій (підпозицій). Найвищим рівнем деталізації товарів в єдиному митному тарифі (10-значний код) є

товарна підкатегорія, на яку встановлюються ставки мита і яка застосовується при здійсненні митного оформлення товарів. В Єдиному митному тарифі налічується близько 10 тис. тарифних ставок.

На кожну підкатегорію товару може встановлюватися декілька ставок мита: максимальна – на товари тих країн, з якими дана країна не має торговельних угод, мінімальна (пільгова) – для товарів тих країн, з якими підписано торговельні угоди або яким надано режим найбільшого сприяння.

Темпи економічного зростання характеризують позитивну чи негативну динаміку розвитку країни (ринку) і можуть бути представлені основними макроекономічними показниками, показниками розвитку окремих галузей та сфер діяльності в абсолютному та відносному вимірі, а також станом платіжних балансів. Одним з найважливіших критеріїв, які використовуються міжнародними організаціями з оперативною та аналітичною метою є Валовий Національний Продукт (ВНП) у розрахунку на душу населення. Світовий Банк розрізняє декілька типів економік з точки зору цього показника:

- Високодохідні економіки (54 країни) – ВНП на душу населення перебільшує \$9361;
- Середньодоходні економіки (94 країни) – ВНП на душу населення коливається у межах \$731–9360;
- Низькодохідні економіки (63 країни) – ВНП на душу населення менше \$760.

Класифікація за державними доходами не є достатньою для визначення стадії економічного розвитку країни, хоча більшість низько- та середньо-дохідних економік є показником країн, що розвиваються.

Іншим дуже важливим критерієм оцінки розвиненості ринків є рівень особистих доходів у тій чи іншій країні. Залежно від цього показника визначається споживацькі можливості, рівень та характер попиту і відповідно тип економіки з точки зору привабливості міжнародного співробітництва з даною країною.

<i>Тип економіки</i>				
<i>Малодохідний:</i>	<i>Полярний:</i>		<i>Рівномірний</i>	<i>Високодохідний</i>
	<i>Низький рівень особистих доходів: 90-95% населення</i>	<i>Низькі доходи: 90-95% населення</i>	<i>Високі доходи: 5-10% населення</i>	

Науково-технічне середовище

Аналіз науково-технічного рівня країни або ринку передбачає дослідження таких важливих показників як:

- темпи розробки нових технологій;
- ступінь розвитку промислової інфраструктури;
- розвиненість засобів комунікації та зв'язку;
- стан та можливості здійснення наукових досліджень (R&D), структура та обсяги витрат у сфері фундаментальних та прикладних наук;
- захист прав інтелектуальної власності.

Рівень технології на сучасному етапі розвитку цивілізації є одним з найважливіших показників стану суспільства і ринку. Відмінності тих чи інших ринків з точки зору рівня технології полягають у:

- можливостях розробки нових технологій;
- масштабах їх використання;
- інтенсивності експорту-імпорту самих технологій та високотехнологічних продуктів;

- рівні прогресивних соціально-економічних зрушень в організації виробництва та суспільстві, які є результатом технологічного розвитку.

В 20-ті роки ХХ ст. була висунута так звана Теорія довгих хвиль, яка також певною мірою пояснює закономірності технологічного розвитку цивілізації.

Після II Світової війни розпочався активний процес впровадження досягнень військової науки у цивільне виробництво. Це означало початок так званої науково-технічної революції, яка кардинально змінила технологічний спосіб виробництва, сприяючи формуванню так названого “нового індустріального суспільства” *, яке характеризується:

- використанням нових матеріалів;
- застосуванням високих технологій, тобто “систематичне впровадження до виробництва наукових досягнень і організаційних (управлінських) знань та наробок”*;
- перехід до нових джерел енергії, в тому числі атомної енергії;
- прогресивними організаційними змінами у процесі виробництва, в тому числі автоматизація, електронізація;
- організаційно-управлінськими зрушеннями, зміною споживчих та виробничих мотивацій, тощо.

Демографічне середовище

чисельність населення;
рівень народжуваності, смертності;
територіальне розміщення, рівень міграції, рівень урбанізації,
вікова структура населення.

Природне середовище

доступність сировини, енергоносіїв;
кліматичні відмінності;
сезонність;
ставлення до забруднення середовища, наявність громадських екологічних організацій.

Питання для опрацювання теми:

1. Поясніть особливості різних політико-правових систем.
2. Вкажіть специфічні економічні засоби регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
3. Які основні чинники науково-технічного середовища слід враховувати при виході на міжнародний ринок?

Тема 5. Маркетинг у міжкультурному середовищі.

Соціально-культурне середовище

соціальна структура суспільства,
особливості менталітету;
мовний бар’єр;
самосвідомість та ставлення до інших націй;
характер;
система цінностей;
ставлення до сім’ї, до роботи, до старших, до здоров’я, до вільного часу;
релігія, свята;
прихильність звичаям та традиціям;
тип національної бізнес-культури;
культурні цінності тощо.

<p>Орієнтація на угоду/ результат</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ відкриті для ведення бізнесу з незнайомими партнерами; ▪ можуть встановлювати прямі контакти з потенційними клієнтами; ▪ легше йдуть на контакт; ▪ прямі, однозначні висловлювання; ▪ значна частина спілкування відбувається за допомогою телефону або електронної пошти. 		<p>Орієнтація на взаємовідносини / процес</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ хочуть мати справу з людьми, яких добре знають і яким довіряють; ▪ відчують дискомфорт при укладанні угод з незнайомими людьми; ▪ хочуть дізнатися про своїх потенційних партнерів якомога більше, перш ніж мати з ними справу; ▪ краще встановлювати контакти після рекомендації третьої особи, яка знайома обом сторонам; ▪ непрямі висловлювання, з прихованим підтекстом; ▪ велику роль відіграють особисті зустрічі, які не можна замінити спілкуванням по телефону або електронною поштою. 			
<p>Зосереджені на угоді Північна Європа, Німеччина, Великобританія, Північна Америка, Австралія, Нова Зеландія</p>		<p>Помірно зосереджені на угоді Південна Європа, Південна Африка, Центральна та Східна Європа, Чилі, Північна Мексика, Гонконг, Сингапур</p>		<p>Зосереджені на взаємовідносинах Країни Латинської Америки, Африки, арабського світу, Азіатсько-Тихоокеанського регіону</p>	
<p>Формальні культури (Більшість країн Європи та Азії, регіон Середземного моря, Арабський світ, Латинська Америка)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ сувора ієрархія, яка відображає різницю в статусі та владі (залежить від віку, статі, посади, рівня освіти, статусу сім'ї, ролі продавця/покупця тощо) 			<p>Неформальні культури (Австралія, Данія, США, Канада, Норвегія, Ісландія, Нова Зеландія)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ егалітарні відносини, незначна різниця в статусі та владі; ▪ фамільярність у спілкуванні. 		
<p>Культури з чіткими часовими межами (моноактивні, монохронні)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ дуже важлива роль пунктуальності; ▪ граничні терміни виконання роботи; ▪ складання чітких графіків; ▪ дуже рідко змінюються питання порядку денного 			<p>Культури з гнучкими часовими межами (поліактивні, поліхронні)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ запізнення не вважається порушенням етикету; ▪ час – розтягне поняття; ▪ відсутність чітких графіків виконання робіт; ▪ під час нарад можуть одночасно обговорюватись декілька питань. 		
<p>Монохронні Північна Європа, Німеччина, Північна Америка, Японія</p>		<p>Помірно монохронні Австралія, Нова Зеландія, Росія, більшість країн Центральної та Східної Європи, Південна Європа, Сингапур, Гонконг, Тайвань, Китай, Південна Корея</p>		<p>Поліхронні Арабський світ, Латинська Америка, Африка, Південна та Південно-східна Азія</p>	
<p>Емоційно стримані культури (Східна та Південна Азія, Північна Європа, Німеччина)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ стриманість жестів та міміки; ▪ розмовляють неголосно; ▪ цінять паузи між висловлюваннями; ▪ комфортна особиста відстань – 40-60 см; 			<p>Емоційно експресивні культури (Регіон Середземного моря, Південна Європа, Латинська Америка)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ багато жестів, міміки; ▪ голосно розмовляють; ▪ можуть перебивати один одного; ▪ “страх тиші” (не люблять пауз в розмовах); ▪ комфортна особиста відстань – 20-35 см; ▪ інтенсивний зоровий контакт 		

▪ непрямий зоровий контакт	
З низьким контекстом (США, Німеччина) Слова, що вимовляються, сприймаються співрозмовником практично буквально, без урахування можливого прихованого значення.	З високим контекстом (Арабські країни, Японія) Значення контексту дуже велике, часто прихований зміст може змінювати сказане на прямо протиліжне.

Культурні бар'єри у міжнародному середовищі:

мовний бар'єр;
особливості менталітету;
релігія, свята, табу;
прихильність традиціям;
культурні цінності тощо;
значення кольорів, чисел, символів
особливості міжнародного етикету.

Культурні символи

Жителі Північної Америки суєвірні по відношенню до числа 13, а японці – до цифри 4, яка вимовляється однаково зі словом “смерть” (“ши”). Враховуючи цей факт, фірма Tiffany & Company продає в Японії свій посуд та порцелянові вироби в наборах з п'яти, а не з чотирьох предметів.

Мовний бар'єр

Рекламна фраза "Рішення для маленької планети" фірми IBM при перекладі на японську мову стала звучати так: "Відповіді, які зменшують людей". Цю помилку було виявлено та виправлено в результаті зворотного перекладу.

Стилі ведення міжнародних переговорів

Два залізних правила ведення міжнародного бізнесу:

1. Продавець завжди повинен підлаштовуватись під покупця.
2. В міжнародному бізнесі гість повинен дотримуватись місцевих звичаїв.

1. Переговори, що будуються за **принципом “виграш-програш”** (базуються на **становищі**). Вважається, що чим більш наполягає одна сторона, тим більше поступається інша. Сторони прагнуть досягнути встановленої мети та збільшити свої переваги. Будь-яка поступка – за рахунок вигоди в іншому. Тактичні дії: тиск на партнера, затягування переговорів, неоголошений план переговорів, несподіваний вихід з переговорів, виведення партнера із стану рівноваги.

Близький Схід, Латинська Америка.

2. Переговори, що будуються за **принципом “виграш-виграш”** (засновані на **інтересі**), мають на меті досягнення взаємовигідних домовленостей, що мають довгостроковий характер. Важливим є забезпечення взаєморозуміння, довіри, відкритості, вільного обміну інформацією. Орієнтовані на розуміння потреб та труднощів іншої сторони.

3. **Глибокий зміст** – об'єктивність, прямота, чесність, точність, дослівна інтерпретація. Вирішення проблем логічним шляхом. Активно використовуються чорнові угоди, проекти договорів, чітка терміни.

4. **Широкий контекст** – мають значення місце, час, настрої, відносини. Вміють “читати” партнера, діагностувати його стан. Важливо не тільки що, але і як було сказано. Натяки, завуальованість, інтуїція.

Базуються на становищі Глибокий зміст	Базуються на становищі Широкий контекст
США, Канада, Австралія	Мексика, Іспанія, Єгипет
Базуються на інтересі Глибокий зміст	Базуються на інтересі Широкий контекст
Англія, Швеція, Ірландія	Японія, Корея, Китай

Питання для опрацювання теми:

1. Опишіть критерії розрізнення ділових культур за Гестеландом-Холлом.
2. Чим класифікація Г. Хофстеде відрізняється від класифікації Ф. Тромпенаарса.

Тема 6. Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства

Як було зазначено вище, у міжнародному маркетингу використовують такі самі принципи та інструменти, що й у внутрішньому. Разом з тим міжнародний маркетинг є більш складним та комплексним поняттям порівняно із внутрішнім. Таку аналогію можна застосувати й до маркетингової стратегії. З одного боку, принципи розроблення міжнародної маркетингової стратегії такі ж, як і маркетингової стратегії на внутрішньому ринку, а саме: базування на постійному дослідженні маркетингового середовища; циклічність, що передбачає безперервний процес маркетингового планування; гнучкість як можливість активної адаптації стратегії відповідно до змін маркетингового середовища; багатоваріантність, що передбачає врахування можливих змін середовища на етапі розроблення маркетингового плану.

У процесі формування міжнародної маркетингової стратегії так само можна виокремити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передує розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі компанії; вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо охоплення ринку, позиціонування, елементів комплексу маркетингу тощо. На думку Н.В. Куденко, основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. З іншого боку, особливість міжнародної маркетингової стратегії обумовлена комплексністю завдань, які стоять перед керівництвом підприємств. Вихід на міжнародний рівень пов'язаний зі збільшенням ризику, витрат, потребою в інформації, необхідністю вивчення соціально-культурного середовища, посиленою потребою в координації діяльності. Отже, *міжнародну маркетингову стратегію* можна визначити як комплексний план (вектор, напрям), що визначає шлях до досягнення довгострокових цілей компанії в умовах міжнародного ринкового середовища.

Реалізація функцій міжнародного маркетингу підприємства залежить від багатьох факторів, ускладнюється і проходить декілька основних фаз. Можна виокремити певні рівні застосування міжнародної маркетингової стратегії залежно від фази розвитку (ускладнення) міжнародного маркетингу (рис. 9):

1. Відсутність міжнародної маркетингової стратегії: компанія здійснює операції в інтернаціоналізованому маркетинговому середовищі, проте не займається стратегічним плануванням маркетингової діяльності, що пов'язано із застосуванням пасивних форм ЗЕД.
2. Фрагментарна неформалізована міжнародна маркетингова стратегія: компанія застосовує окремі маркетингові інструменти (наприклад, маркетингові дослідження зарубіжних ринків, участь у міжнародних виставках, заходи з просування), однак при цьому не роблять системний аналіз і не відбувається інтеграції окремих інструментів у цілісну стратегію; міжнародна маркетингова стратегія не формується письмово і не деталізується, а ґрунтується швидше на інтуїції і попередньому досвіді діяльності самої компанії та її керівництва.
3. Системна формалізована міжнародна маркетингова стратегія: компанія на постійній основі займається розробленням та реалізацією маркетингової стратегії в умовах інтернаціоналізованого ринкового середовища, що дає змогу посилити позиції компанії на ринку і знизити ризики, однак при цьому формування міжнародної маркетингової стратегії ґрунтується на запозиченні й адаптації досвіду провідних міжнародних компаній.
4. Інноваційно-холістична міжнародна маркетингова стратегія: компанія займається розробленням та реалізацією цілісної (комплексної) маркетингової стратегії на засадах

холістичного маркетингу, що дає змогу підвищити результативність діяльності за рахунок ефекту синергії, при цьому міжнародна маркетингова стратегія є оригінальною розробкою самої компанії і передбачає використання нестандартних інноваційних для ринку підходів та інструментів.



Рис. 9. Взаємозв'язок фаз розвитку (ускладнення) міжнародного маркетингу та рівнів застосування міжнародної маркетингової стратегії

Вивчення рівня застосування міжнародної маркетингової стратегії українськими підприємствами дозволяє зробити висновок, що переважна більшість їх перебуває на перших двох рівнях. Це означає, що стратегію або не розробляють або розробляють фрагментовану міжнародну маркетингову стратегію. Так, відповідно до результатів досліджень, у майже 40 % українських компаніях-експортерах стратегічні заходи не розробляються, а ще в 44 % – розробляються частково і несистемно. Подальша інтернаціоналізація ринків зумовлює необхідність переходу українських компаній до більш високих рівнів застосування міжнародної маркетингової стратегії.

Для підвищення рівня формалізації стратегічної маркетингової діяльності на підприємствах, що займаються міжнародною діяльністю, на нашу думку, доцільно застосувати організаційно-економічний механізм формування міжнародної маркетингової стратегії (рис. 10). Організаційно-економічні механізми формування стратегії останнім часом дедалі більше привертають уваги не тільки в українській, але й у світовій економіці.

Механізм формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства поєднує сукупність методів та інструментів здійснення управлінської діяльності щодо планування міжнародної маркетингової стратегії, а також сукупність послідовних організаційних заходів, спрямованих на її розроблення, реалізацію та контроль. Механізм передбачає постійний моніторинг міжнародного ринку та внутрішнього середовища, а також послідовне планування та реалізацію маркетингової стратегії для обраних цільових ринків з урахуванням результатів попередніх етапів. Механізм формування міжнародної маркетингової стратегії містить п'ять етапних складових: 1) систему інформаційного забезпечення міжнародної діяльності, 2) систему відбору можливих та цільових ринків, 3) систему планування міжнародної маркетингової стратегії 4) систему реалізації та 5) систему контролю.

Застосування запропонованого механізму формування міжнародної маркетингової стратегії має сприяти забезпеченню систематизованого та комплексного підходу до планування, реалізації та контролю міжнародної маркетингової стратегії.

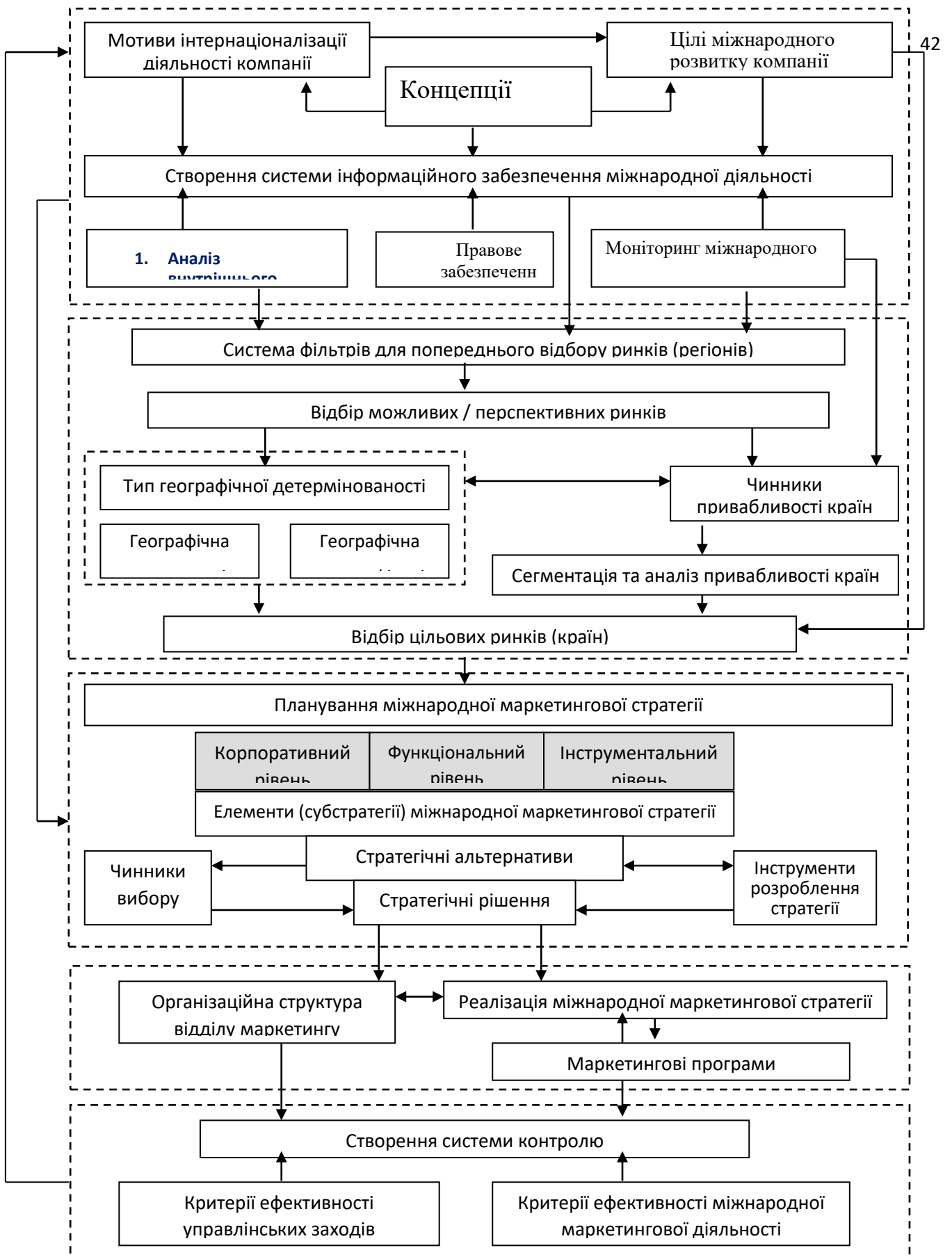


Рис. 10. Механізм формування міжнародної маркетингової стратегії

Тема 5. Елементи міжнародної маркетингової стратегії підприємства

На кожному рівні маркетингової стратегії є так звані базові елементи (субстратегії), розроблення яких проводять як на внутрішньому ринку, так і виходячи на зовнішні ринки. Тобто стратегічні рішення щодо базових субстратегій приймає будь-яке підприємство, незалежно від того, чи займається воно міжнародною діяльністю. Разом з тим, вихід на зовнішні ринки зумовлює необхідність розроблення додаткових субстратегій, які не потрібні компанії, що працює тільки на внутрішньому ринку. Базові та додаткові елементи стратегії, кожен з яких передбачає певні стратегічні альтернативи та інструменти, формують комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії.

Комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії підприємства

Рівень розроблення стратегії	Базові елементи маркетингової стратегії	Додаткові елементи маркетингової стратегії на зарубіжних ринках
Корпоративний	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія зростання ▪ Портфельна стратегія ▪ Конкурентна стратегія бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок ▪ Стратегія географічної детермінованості ▪ Стратегія розширення міжнародного ринку
Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія охоплення ринку ▪ Стратегія позиціонування ▪ Стратегія конкурентної поведінки 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн ▪ Стратегія міжнародного позиціонування
Інструментальний	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Товарна стратегія ▪ Цінова стратегія ▪ Збутова стратегія ▪ Стратегія просування 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія стандартизації або адаптації комплексу маркетингу

На корпоративному рівні визначають спосіб взаємодії з ринком та узгодження потенціалу підприємства з його вимогами, встановлюють шляхи найкращого використання ресурсів підприємства для задоволення потреб ринку. Базовими субстратегіями є ті стратегічні маркетингові питання, що впливають на перспективи розвитку бізнесу в цілому: як розвивати підприємство (стратегія зростання), за рахунок чого вигравати в конкурентній боротьбі (конкурентна стратегія бізнесу), наскільки широким має бути набір сфер діяльності підприємства (портфельна стратегія). Ці стратегічні рішення приймає будь-яке підприємство, незалежно від того, чи займається воно міжнародною діяльністю. Інструменти для розроблення цих стратегій є загальновідомими: матриця Бостонської консалтингової групи та матриця “МакКінзі” (для портфельної стратегії), матриця Ансоффа та матриця зовнішніх придбань (для стратегії зростання), модель конкурентних сил та конкурентна матриця Портера (для конкурентних стратегій). У процесі виходу підприємства на міжнародний ринок корпоративний рівень стратегії охоплює декілька додаткових, на нашу думку, елементів: стратегію географічної детермінованості, стратегію розширення міжнародного ринку та стратегію виходу на зарубіжний ринок.

Стратегії функціонального рівня дозволяють фірмі визначити цільові ринки та створити адекватні їх характеристикам маркетингові комплекси. Інструментальні стратегії дають фірмі змогу досягати своїх цілей на обраних ринках шляхом використання синергічного ефекту.

Систематизація комплексу елементів, інструментарію та стратегічних альтернатив міжнародної маркетингової стратегії

Вид (елемент) стратегії	Інструменти для розроблення стратегії	<i>Стратегічні альтернативи</i>	Вибір альтернатив
Корпоративний рівень			
Стратегія зростання	Матриця І. Ансоффа Матриця зовнішніх придбань	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Більш глибоке проникнення ▪ Розвиток ринку ▪ Розвиток товару ▪ Диверсифікація ▪ Інтеграційне зростання 	Міжнародна маркетингова стратегія
Портфельна стратегія	Матриця БКГ; Матриця МакКінзі (Дженерал Електрик) Привабливість ринку / конкурентоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Інвестування для розвитку ▪ Інвестування для підтримання ▪ Деінвестування ▪ Збір врожаю ▪ Зняття з ринку 	
Конкурентна стратегія бізнесу	Матриця М.Портера	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Лідерство за витратами ▪ Диференціація ▪ Зосередження 	
Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок	Матриця вибору стратегії виходу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Непрямий / прямий експорт ▪ Спільне підприємництво ▪ Пряме інвестування 	
Стратегія розширення міжнародного ринку	Модель етапів (упсальська школа)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наростаюче проникнення ▪ Одночасне проникнення 	
Функціональний рівень			
Стратегія охоплення міжнародного ринку	Сегментація, аналіз привабливості країн та сегментів, матриця охоплення країн	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Концентрація на сегментах / країнах ▪ Концентрація на сегментах, диференціація на країнах ▪ Диференціація на сегментах, концентрація на країнах ▪ Диференціація на сегментах / країнах 	
Стратегія міжнародного позиціонування	Схеми позиціонування та карти сприйняття	<ul style="list-style-type: none"> ▪ USP ▪ ESP ▪ Багатофакторне 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Міжкультурне ▪ Адаптоване ▪ Унікальне позиціонування в кожній країні
Стратегія конкурентної поведінки	SWOT-аналіз Модель М.Портера Карти конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Лідер ▪ Виклик лідеру ▪ Слідування за лідером ▪ Нішера 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оборонна війна ▪ Наступальна війна ▪ Флангова атака ▪ Партизанська війна
Інструментальний рівень			
Комплекс маркетингу: <ul style="list-style-type: none"> ▪ товарна стратегія ▪ цінова стратегія ▪ збутова стратегія ▪ стратегія просування 	Модель ЖЦТ, моделі поведінки споживачів, моделі відгуку, модель прихильності до атрибутів товару, матриця обізнаності/ прихильності	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартизація ▪ Часткова адаптація до зарубіжних ринків ▪ Повна адаптація 	

Тема 6. Стратегії корпоративного рівня

Стратегії зростання

Стратегії зростання – це стратегії, спрямовані на збільшення масштабів діяльності, а саме збільшення обсягів збуту, розширення географічної представленості, товарного набору.

В ситуації, коли певні проблеми не можуть бути вирішені на нижчих рівнях управління (тобто в рамках сфери відповідальності малого і/або середнього циклу управління маркетинговою діяльністю) керівництво підприємства має здійснити вірний вибір. Перша альтернатива полягає у виборі між кардинальним рішенням (згортанням діяльності) і посиленням (оздоровленням) позицій підприємства. Друга альтернатива призводить до необхідності вибору інструменту посилення позицій. Саме на цьому етапі може бути застосована матриця стратегічних альтернатив, перевагою якої є вихід за рамки традиційного сприйняття сфери діяльності (базового ринку) підприємства.

Відома матриця стратегічних альтернатив Ансоффа (її первинна двовимірна версія, оскільки в пізніших редакціях матриця набула тривимірного вигляду шляхом введення осі «потреби») може бути розширена за рахунок введення додаткового виміру, який показує ще один напрям стратегічного зростання – інтеграцію. Матриця набуває вигляд кубу з 8 варіантами стратегій зростання.

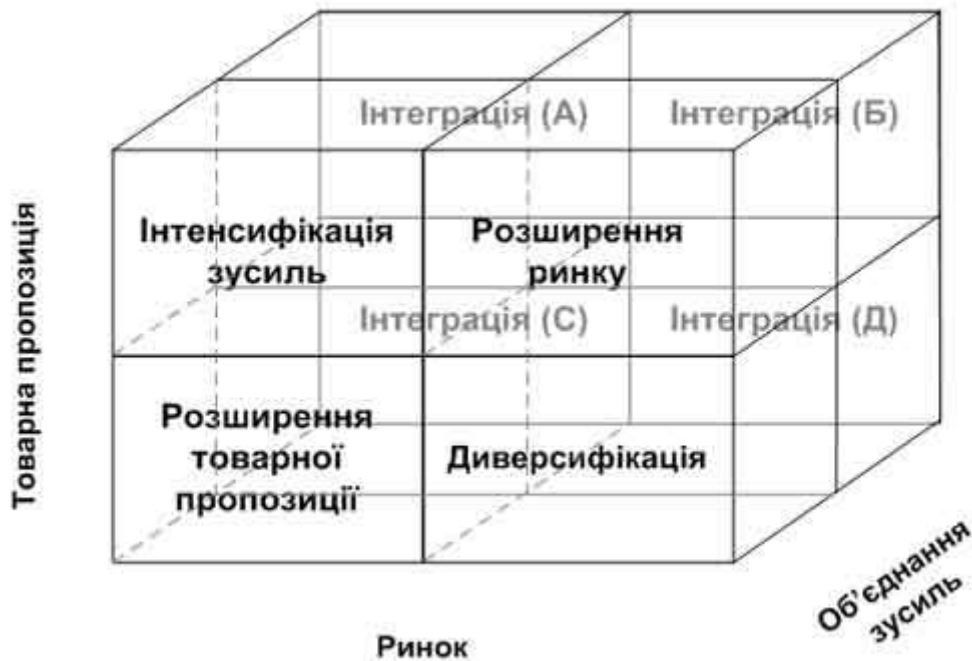


Рис.4. Розширена матриця стратегічних альтернатив.

Інтеграція (А) має на меті збільшення масштабу діяльності, зменшення інтенсивності конкуренції або зменшення витрат. Інтеграція (Б) – це об'єднання для розширення ринку, а (С) – для розширення пропозиції. Інтеграція (Д) має на меті балансування портфелю напрямів діяльності або товарного портфелю.

Стратегії зростання можуть бути сформульовані на трьох різних рівнях:

зростання по відношенню до базового ринку – інтенсивне зростання; зростання по відношенню до виробничого (або торгівельного) ланцюжка: інтеграція «вперед» або «назад» щодо основної діяльності – інтеграційне зростання; зростання, засноване на можливостях поза зоною звичайної діяльності – зростання за допомогою диверсифікації.

Інтеграційні стратегії зростання

Забезпечення зростання є найпоширенішим мотивом злиття і поглинання підприємств, це найлегший шлях зростання. Щоб бути виправданим, таке придбання повинне бути прибутковим і забезпечити ефект синергії. Інтеграційна стратегія виправдана, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюзі виробництва і продажу товару. Може йтися, наприклад, про забезпечення регулярності

постачань або контроль збутової мережі; про отримання доступу до інформації щодо роботи передуючих або подальших ланок.

Сутність процесів злиття та поглинання

Злиття передбачає об'єднання активів двох підприємств шляхом контролю з боку керівництва нового підприємства, що знаходиться в сумісному володінні акціонерів підприємств, що беруть участь у цьому процесі. Злиття – це будь-яке об'єднання господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється єдина економічна одиниця з двох (або більше) раніше існуючих структур.

Поглинання або придбання має місце там, де одне підприємство одержує контроль над іншим шляхом придбання контрольного пакету акцій з правом вирішального голосу.

Поглинання підприємства можна визначити як взяття одного підприємства іншим під свій контроль, управління їм з придбанням абсолютного або часткового права власності на нього.

Поглинання підприємства часто здійснюється шляхом скуповування всіх акцій підприємства на біржі, що означає придбання цього підприємства.

Форми інтеграції	Можливості
Злиття і поглинання шляхом покупки підприємства або великого пакету акцій	Передбачає інтеграцію і довгостроковий плановий горизонт.
Утворення спільного підприємства	Обмежує ризик інвестора одним, окремо взятим проектом.
Альянс або укладення контрактів	Можна розірвати відносини при зміні обставин (кон'юнктури ринку, фінансового стану підприємства тощо).

Залежно від характеру інтеграції підприємств доцільно виділяти такі види:

- вертикальна інтеграція («назад» та «вперед»);
- родова інтеграція;
- горизонтальна інтеграція;
- конгломеративна інтеграція.

Вертикальна інтеграція – об'єднання підприємств різних галузей, зв'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення підприємством-покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії, аж до постачальників сировини, або на подальші – до кінцевого споживача. Наприклад, злиття гірничодобувних, металургійних і машинобудівних підприємств.

Стратегії вертикальної інтеграції «назад» (або «вгору») використовуються для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання. Іноді така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не володіють ресурсами або ноу-хау, щоб випускати деталі або матеріали, що необхідні підприємству. Ще однією метою може бути доступ до нової технології, критичної для успіху базової діяльності. Багато виробників комп'ютерів інтегрувалися з виробниками напівпровідникових компонентів, щоб оволодіти цією базовою для них технологією.

Стратегії інтеграції «вперед» (або «вниз»). Мотивацією в цьому випадку є забезпечення контролю над вихідними каналами. Для підприємства, що випускає споживчі товари, може йтися про контроль над збутом через франшизну мережу, ексклюзивні контракти або про створення власних магазинів. На промислових ринках головна мета полягає в контролі за розвитком подальших ланок промислового ланцюжка, які забезпечуються підприємством. Саме тому деякі базові галузі беруть активну участь у розвитку підприємств, що здійснюють подальше перетворення їх продукції.

Прикладом є купівля найбільшою в Україні керуючою компанією "System Capital Management" (Донецьк) акцій ЗАТ "Криворізький завод гірського устаткування" і ВАТ "Криворізький центральний рудоремонтний завод", розташованих в Дніпропетровській області. Це придбання було здійснено відповідно до стратегії групи SCM щодо формування вертикально-інтегрованої структури в гірничо-металургійному комплексі (ГМК). Інколи інтеграція «вперед» здійснюється для того, щоб краще знати користувачів продукції підприємства. У цьому випадку підприємство створює філіал, завдання якого полягає в розумінні проблем клієнтів з метою повнішого задоволення їх потреб.

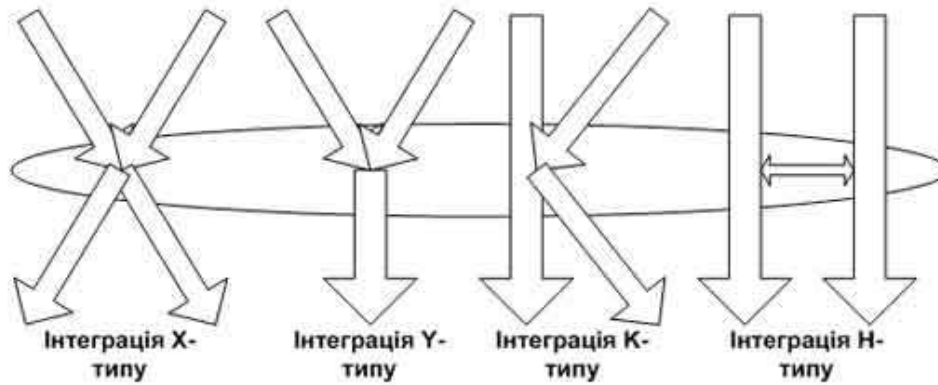


Рис. 11. Горизонтальна інтеграція

Горизонтальна інтеграція Y-типу – об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва. Ці стратегії мають на меті підсилення позиції підприємства шляхом поглинання або контролю певних конкурентів. Обґрунтування застосування таких стратегій можуть бути досить різноманітними: нейтралізувати конкурента, що заважає, досягти критичної маси для отримання ефекту масштабу, одержати вигоду на взаємодоповнюваності асортименту товарів, дістати доступ до збутової мережі або до сегментів покупців.

Особливий вид горизонтальної інтеграції - родове злиття X- або K-типу – об'єднання підприємств, що випускають взаємозв'язані товари. Наприклад, підприємство, що виробляє фотоапарати, об'єднується з підприємством-виробником фотоплівки або хімреактивів для фотографування. При цьому X-інтеграція – це об'єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту підприємств або напрямів діяльності, а K-інтеграція – це придбання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності. Придбання австрійською холдинговою компанією Raiffeisen International Bank-Holding AG 93,5% акцій банку «Аваль» в Україні є типовим прикладом горизонтальної інтеграції. Цей крок став важливим для подальшого зміцнення позицій Raiffeisen International як в Україні, так і в Центральній і Східній Європі.

Конгломератне злиття (H-типу) – об'єднання підприємств різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто злиття такого типу – це злиття підприємства однієї галузі з підприємством іншої галузі, що не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом. В рамках конгломерату підприємства, що об'єднуються, не мають ні технологічної, ні цільової єдності з основною сферою діяльності підприємства-інтегратора. Профілююче виробництво у таких об'єднаннях приймає розпливчати контури або зникає зовсім.

У свою чергу можна виділити три різновиди конгломератного злиття:

- Злиття з розширенням продуктової лінії (product line extension mergers) - поєднання неконкуруючих продуктів, що мають схожі канали реалізації та/або процес виробництва.
- Злиття з розширенням ринку (market extension mergers) - придбання додаткових каналів реалізації продукції, наприклад, супермаркетів, в географічних районах, які раніше не обслуговувалися.
- Чисте конгломератне злиття, що не припускає ніякої спільності.

Існує можливість інтеграції комбінованого типу – особливо при об'єднанні великих транснаціональних корпорацій. Яскравим прикладом є придбання за \$57 млрд корпорацією Procter & Gamble, провідним виробником миючих засобів і товарів особистої гігієни, компанії Gillette – виробника однойменних бритв, батарейок Duracell, зубної пасти Oral-B і побутових електроприлади під торговою маркою Braun.

Конкурентна стратегія бізнесу

Щоб стати фірмою світового рівня, активно брати участь у конкуренції, необхідно стати кращою у світі, в галузі, на ринку хоча б з одного важливого аспекту виробничо-збутової діяльності. М.Портер виділив три типи базових конкурентних стратегій:

1. **найменші сукупні витрати (лідерство за витратами);**
2. **диференціація;**

		Стратегічна перевага	
		Унікальність, що сприймається	Становище низькозатратної
Стратегічна мета	В рамках ринку	2. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ
	В конкретному сегменті	3. ФОКУСУВАННЯ (ЗОСЕРЕДЖЕННЯ)	

Рис. 12. Три базові конкурентні стратегії

НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ (ЛІДЕРСТВО ЗА ВИТРАТАМИ)

Основний зміст даної стратегії — прагнення досягти мінімуму сукупних витрат в галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету. Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами, уникання граничних купівельних рахунків та мінімізації витрат у сферах, таких як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо. Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають темою, що проходить через усю стратегію, хоча не можна нехтувати й якістю, сервісом та іншими сферами.

Досягнення фірмою становища низькозатратної часто вимагає володіння значною часткою ринку чи інших переваг, таких як сприятливий доступ до сировини. Таке становище може також вимагати дизайну товарів, які було б нескладно виробляти, підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат та обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту. Водночас впровадження низькозатратної стратегії може потребувати значних попередніх капіталовкладень в устаткування, наступальне ціноутворення і витрати на старті з метою завоювання частки ринку. Велика частка ринку, в свою чергу, може сприяти економії при закупках, що й далі зменшує витрати. При досягненні низькозатратної позиції остання гарантує високі граничні прибутки, які можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності, щоб досягти найменших витрат. Такі повторні інвестиції можуть бути передумовою досягнення фірмою становища низькозатратної.

Ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами

Стратегія мінімуму витрат накладає суворі випробування на фірму, що прагне утримати свої позиції, а це означає реінвестування в сучасне устаткування, рішучу заміну застарілих активів, уникнення розширення товарного асортименту та готовність до вдосконалення технології. Стратегія найменших сукупних витрат несе в собі наступні ризики:

- технологічна зміна, що зводить нанівець попередні інвестиції чи досвід;
- використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі чи наступниками шляхом імітації або завдяки їх спроможності інвестувати у відповідні виробничі потужності;
- нездатність побачити необхідність змін у товарі чи комплексі маркетингу через зосередження уваги на рівні витрат;

* знецінення витрачених коштів, що послаблює спроможність фірми підтримувати достатню різницю рівня цін, щоб переважити марочний імідж конкурентів або інші підходи до диференціації.

Класичним прикладом ризику стратегії мінімізації витрат є випадок з "Ford Motor Company" в 1920 р. Ця компанія досягла небувалого лідерства в мінімізації витрат завдяки обмеженню кількості моделей та видів, наступальній вертикальній інтеграції, високоавтоматизованому виробничому

процесі та суворому обмеженню витрат через нагромадження досвіду. Досвід накопичувався, оскільки компанія неохоче йшла на створення нових моделей. Однак із зростанням доходів багато покупців, що вже мали автомобілі, підшукували другу машину, а тому ринок повернувся до таких речей, як стиль машини, модифікації товару, комфорт, моделі з закритим, а не відкритим верхом. Покупці готові були платити вищу ціну за такі характеристики. На ці запити пропозицією цілого ряду нових моделей відгукнулася "General Motors". "Фордові" довелося витратити величезні кошти на перехід до нової стратегії, оскільки компанія багато інвестувала в мінімізацію витрат на виробництво застарілої моделі.

2. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ

Другою загальною стратегією є диференціація *продукту* чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається *в межах галузі* як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу, дизайну чи марки ("Mercedes"— лідер ринку автомобілів, "Caterpillar Tractor" на ринку будівельних машин тощо). В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Наприклад, "Caterpillar Tractor" відома не тільки своєю дилерською мережею та широким вибором чудових запчастин, але й надзвичайно високою якістю і довговічністю своїх машин, а всі ці характеристики є вирішальними в будівельній справі, де простої коштують дуже дорого. Стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат. Наслідкова прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власний оригінальний товар породжують вхідні бар'єри. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагують на ціну. Нарешті, фірма, що провела диференціацію з метою досягти прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо заміників, аніж її конкуренти.

Проведення диференціації деколи може запобігати захопленню більшої частки ринку. Це часто вимагає атмосфери винятковості, що несумісне з великою часткою ринку. Проте частіше диференціація йтиме урозріз із статусом низькозатратної фірми, якщо діяльність, необхідна для проведення диференціації, обходиться дорого, як, скажімо, широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців. Там, де покупці в масштабі ринку визнають першість певної фірми, не всі вони будуть готові чи спроможні сплатити необхідні підвищені ціни (хоча високі ціни часто зустрічаються). На інших ринках диференціація може бути несумісною з відносно низькими витратами і відносними цінами конкурентів.

Ризик диференціації

Диференціація також має певний ризик:

- різниця цін між низькозатратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;
- потреба покупців у чинникові диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців;
- наслідування звужує диференціацію, як вона сприймається покупцями, а це часто трапляється при старінні галузі

Фірма може досягти диференціації, проте остання підтримуватиметься лише у вигляді різниці цін. Так, якщо диференційована фірма внаслідок технологічних змін або простої недбалості залишається далеко позаду, фірма з низькими витратами може скористатися з цього. Наприклад, "Kawasaki" та інші японські виробники мотоциклів змогли успішно атакувати диференційовані компанії, такі як "Harley-Davidson" і "Triumph", на ринку великих мотоциклів, пропонуючи покупцям товар із ціноювю знижкою.

ЗОСЕРЕДЖЕННЯ

Останньою із загальних стратегій є зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку; як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження — найкраще обслужити конкретну цільову групу, і при розробці кожної функціональної політики слід завжди пам'ятати це. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма, таким чином, спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорошуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи, або одного й другого. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи.

Ризик зосередження

Стратегія зосередження приховує такі види ризику:

- різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується, щоб усунути переваги обслуговування вузького цільового ринку або зрівноважити диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;
- відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;
- конкуренти знаходять свої сегменти на стратегічному ринку фірми - зосереджувача і перевершують останню.

Стратегія виходу на зарубіжні ринки

Після вибору зарубіжного ринку або ринків, ринкові умови яких найбільш адекватно відповідають меті, потенціалу фірми та її конкурентним перевагам, постає питання щодо стратегії виходу (проникнення) на цей ринок. У міжнародній практиці можна виділити декілька основних стратегій виходу компанії на зовнішні ринки: пряме та непряме експортування, спільна підприємницька діяльність, пряме інвестування. Різні стратегії проникнення на ринок передбачають різні рівні контролю, ризику, прибутковості та гнучкості.

Експорт	<i>Непрямий</i>	Не передбачає присутності компанії на зарубіжному ринку Здійснюється через вітчизняних, іноземних або міжнародних посередників
	<i>Прямий</i>	Передбачає присутність компанії на зарубіжному ринку через організацію власних представництв, використання ексклюзивних дилерів тощо
Ліцензування та спільне підприємництво		Передбачає: <ul style="list-style-type: none"> ✧ підписання ліцензійних угод; ✧ організацію спільного підприємництва; ✧ співробітництва на умовах франчайзингу тощо
Пряме інвестування		Передбачає створення виробничих потужностей на зарубіжному ринку шляхом: <ul style="list-style-type: none"> ✧ Заснування (будівництво) нових виробничих потужностей; ✧ Придбання (вкуп) існуючих виробничих потужностей; ✧ Вкупу частки партнера в СП

1. Непрямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних посередників (торговельні дома, міжнародні експортно-імпортні фірми). Виробник не має підрозділу, що займається зарубіжними поставками, і, відповідно, не має ніяких контактів з країною покупця. Експортний товар обробляється як звичайна поставка на внутрішній ринок, а міжнародні операції доручаються посередникам з країни продавця.

Переваги: найдешевша стратегія, не вимагає великих людських та фінансових ресурсів, відсутня необхідність створення експортного відділу або встановлювати контакти з іноземними партнерами, найменш ризикована стратегія ризик беруть на себе посередники.

Недоліки: невеликий прибуток, немає контролю, фірма не набуває міжнародного досвіду і не працює на довгострокову перспективу.

2. Прямий експорт – експорт через посередників (іноземні дистриб'ютори, власні торгові представники в країні покупця) або власні збутові відділи за кордоном (експортний відділ або підрозділ в своїй країні, до обов'язків якого входить здійснення продажу за кордон, зарубіжний збутовий відділ, або дочірня компанія).

Переваги: більший прибуток, більший контроль за ціновою стратегією та стратегією просування.

Недоліки: більший порівняно з непрямим експортом ризик та більші витрати

3. Ліцензування. Підприємство-ліцензіар продає за певну винагороду (роялті або паушальний платіж) іноземній компанії-ліцензіату право використовувати свою технологію або торгову марку. Ліцензіар може надавати технічну, рекламну допомогу ліцензіату.

Переваги для ліцензіара: доступ на зарубіжний ринок при мінімальному ризику

Переваги для ліцензіата: отримання технології виробництва або відомої торгової марки

Недоліки: важко контролювати якість товару (якщо товар поганої якості, може постраждати репутація ліцензіара), ризик того, що після закінчення контракту фірма, знаючи технологію виробництва, вирішить діяти незалежно, і для фірми-ліцензіара ринок буде втрачено або буде діяти сильний конкурент.

4. Спільне підприємництво. Створення СП може бути необхідним або бажаним через економічні або політичні причини (закритий ринок або дуже високі митні бар'єри).

Переваги: ризик ділиться порівну з партнером, можливість виходу на закриті для експорту ринки.

Недоліки: прибуток теж ділиться порівну, суперечки між партнерами щодо напрямків інвестування, маркетингової політики, використання прибутку.

5. Пряме інвестування (повне володіння)

- побудувати складальний завод, а деталі експортувати (на незавершені вироби менше мито)
- організувати виробництво повністю за кордоном (купити існуюче підприємство, створити своє підприємство – побудувати з нуля виробництво)

Переваги:

- ✓ можливість забезпечити меншу собівартість продукції за рахунок більш дешевої робочої сили або сировини, економії на транспортних витратах, митних платежах
- ✓ можливість покращити свій імідж в зарубіжній країні через створення нових робочих місць, можливість отримати пільги в оподаткуванні
- ✓ повний контроль всіх операцій, цінової, збутової та рекламної стратегії, немає конфлікту інтересів,
- ✓ більш тісні відносини зі споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, що дозволить краще адаптувати продукцію фірми до умов місцевого ринку

Недоліки:

- ✓ великий ризик (націоналізація, девальвація валюти, нестабільність ринку)
- ✓ великі затрати

При виборі експортної стратегії підприємство матиме найнижчий ступень ризику, але, в той же час, найнижчий рівень прибутковості та найнижчий ступінь контролю збутової, цінової стратегії, комплексу просування тощо. А при виборі інвестиційної стратегії прибутковість та контроль можуть бути значно вищими, але значно збільшується ризик і зменшується гнучкість.

	Контроль	Ризик	Прибутковість	Гнучкість
Експортні стратегії	низький ↓	низький ↓	низька ↓	висока ↑
Проміжні стратегії (спільна підприємницька діяльність)	↓	↓	↓	↑
Інвестиційні стратегії	високий	високий	висока	низька

Рішення підприємства щодо вибору стратегії виходу на міжнародний ринок визначається двома групами факторів:

Перша група, що складається з 14 факторів, характеризує **рівень привабливості ринків**: інвестиційний клімат, тарифні й нетарифні бар'єри для експорту, місткість і темпи зростання ринку, доступність сировини, кваліфікація робочої сили, географічна віддаленість країни, ставлення до захисту прав інтелектуальної власності, ставлення в країні до захисту довкілля, вартість сировини, вартість робочої сили, членство країни в макроінтеграційних об'єднаннях, наявність у країні експортних посередників, ризики ведення бізнесу в країні.

Друга група об'єднує 10 факторів, що визначають **можливості підприємства**: розмір підприємства, досвід діяльності на міжнародному ринку, забезпеченість фінансовими ресурсами, імідж компанії (марки) за кордоном, унікальність продукції компанії, етап життєвого циклу товару, завантаженість виробничих потужностей компанії, специфіка продукту, схильність керівництва компанії до ризику, прагнення мати повний контроль над діяльністю компанії. Кожному фактору за допомогою експертних оцінок присвоюють ваговий коефіцієнт, що характеризує ступінь його впливу на вибір стратегії, а також оцінюють наявність цього фактора в підприємстві з точки зору конкретного ринку.

Привабливість країни, $I_{пр.кр.}$	Висока	Виробниче або збутове спільне підприємство	Пряме інвестування (купівля локального підприємства)	Пряме інвестування (будівництво власного заводу)
	Середня	Прямий експорт: торгове представництво або прямі поставки замовнику	Виробництво/складання за контрактом	Пряме інвестування (оренда виробничих потужностей)
	Низька	Непрямий експорт	Прямий експорт: незалежні посередники в країні покупця	Ліцензування
		Низькі	Середні	Високі
		Можливості підприємства, $I_{можл.}$		

Рис. 13. Матриця вибору стратегії виходу на зарубіжний ринок:

	– інвестиційні стратегії
	– проміжні стратегії (спільна підприємницька діяльність)
	– експортні стратегії

Практичні рішення щодо вибору форми виходу на зарубіжні ринки приймають з урахуванням усіх перерахованих вище факторів. У кожному конкретному випадку одні з них мають більше

значення, а інші стають другорядними. Саме тому на практиці доцільно використовувати проблемно орієнтовану ієрархію факторів, яка відповідає специфіці кожного конкретного випадку, пов'язаного з підприємництвом за кордоном.

Стратегія розширення міжнародного ринку

У процесі розробки стратегії розширення міжнародного ринку виникає питання: послідовно чи одночасно виходити на зарубіжні ринки. Тобто можна виділити дві стратегічні альтернативи – наростаюче проникнення і одночасне проникнення.

Стратегія наростаючого проникнення передбачає вихід на один з найбільш привабливих зарубіжних ринків, отримання досвіду міжнародної діяльності й поступове застосування цього досвіду при виході на інші ринки (модель “етапів” /уппсальська школа).

Одночасне проникнення передбачає одночасне завоювання ряду ринків для більш швидкого нарощування знань, вмінь та навичок міжнародної діяльності. Стратегія одночасного проникнення є актуальною для тих підприємств, продукція яких має в собі значний елемент новизни. У цьому випадку бажано почати одночасне освоєння всіх потенційно привабливих ринків, поки конкуренти не розробили аналогічний продукт.

Тема 7. Стратегії функціонального рівня

Стратегія охоплення міжнародних ринків

Важливою складовою формування стратегії охоплення міжнародних ринків є послідовність прийняття стратегічних рішень щодо вибору міжнародних ринків (рис. 14), яка передбачає: 1) попередній відбір можливих ринків з метою скорочення кількості потенційно привабливих країн для подальшого аналізу, 2) попередній відбір перспективних ринків, 3) детальний відбір цільових ринків, що полягає в оцінюванні адекватності ринків ресурсам та конкурентним перевагам компанії, 4) вибір цільових сегментів споживачів за допомогою стандартних критеріїв мікросегментації.

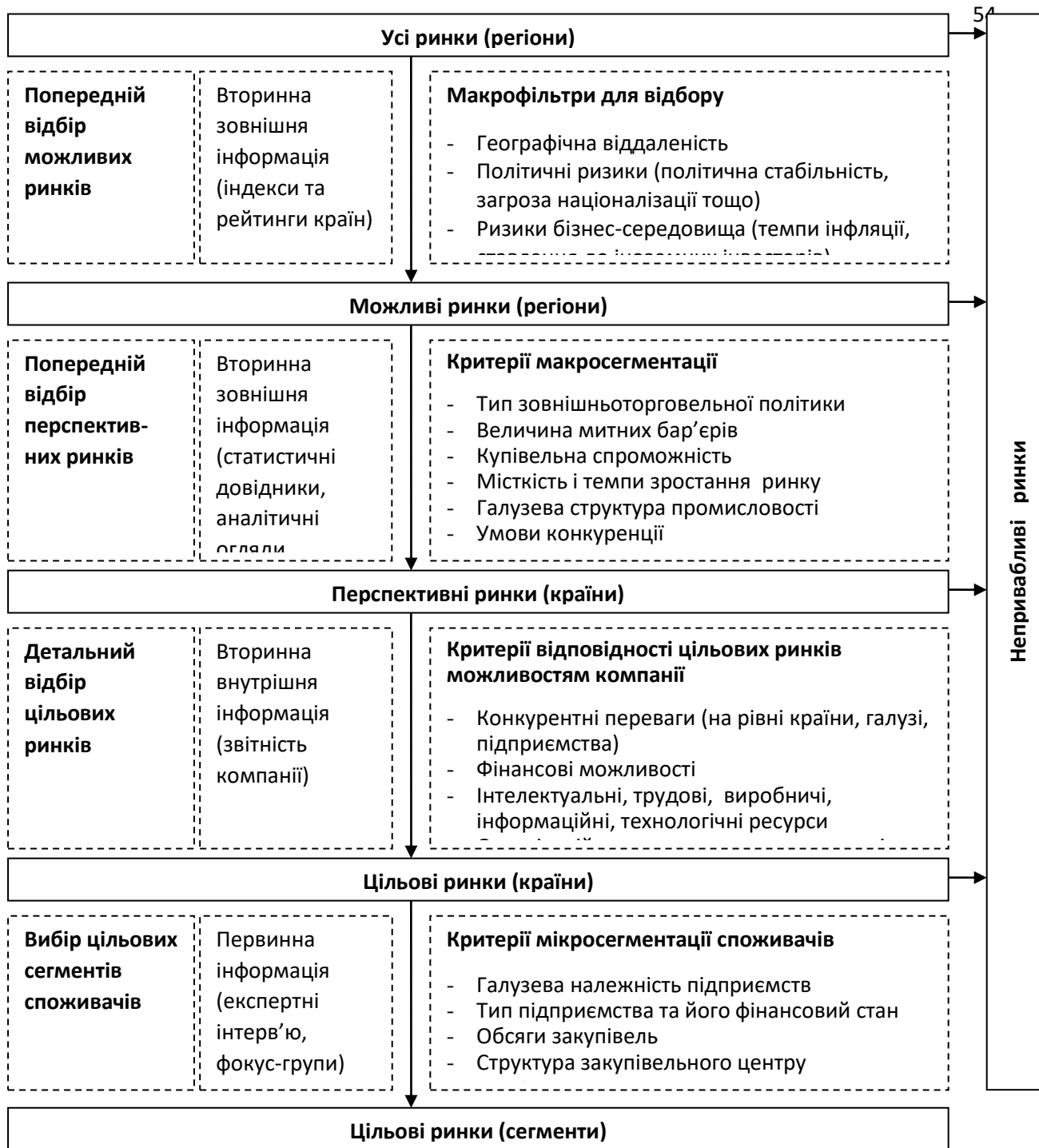


Рис. 14. Структурно-логічна схема прийняття стратегічних рішень щодо вибору зарубіжних ринків та сегментів

Об'єднавши питання концентрації чи диференціації на рівні країни з питанням концентрації чи диференціації на рівні споживачів (сегментів), отримаємо матрицю, з якої впливає чотири можливих стратегічних рішення.

Країна	Диференціація	Мало сегментів у багатьох країнах	Багато сегментів у багатьох країнах
	Концентрація	Мало сегментів у малій кількості країн	Багато сегментів у малій кількості країн
		Концентрація	Диференціація

Цільова група споживачів

Матриця охоплення країн/ охоплення цільових споживачів

Використовуючи індекс Герфіндаля, компанія може порахувати ступінь концентрації своїх ресурсів. Цей індекс визначається як сума квадратів часток збуту в кожній зарубіжній країні:

$$C = \sum S_i^2$$

Де C – індекс концентрації ресурсів фірми;
 S – збут у країні i в частках (вимірюється в десятинних числах від 0 до 1) від усього обсягу збуту фірми.
 $I = 1, 2, 3, \dots, n$ – країни.

Максимальна концентрація ($C = 1$) має місце тоді, коли весь експорт йде тільки в одну країну, а мінімальна концентрація – коли експорт рівномірно розподілений серед великої кількості країн.

Стратегія міжнародного позиціонування

Позиціонування - забезпечення товару чітко відмінного від конкурентів місця на ринку й у свідомості цільових споживачів. *Позиціонування* - робота не з товаром, а зі **свідомістю** споживачів.

1. Позиціонування на основі **унікальної торгової пропозиції** (USP - unic sales proposal). Аналізується конкурентний ряд товарів і оцінюється свій товар з тим, щоб знайти відмінності в якості, ціні, технології тощо. Знайдена відмінність і вважається USP, на якому будується позиціонування. Використовується, якщо товар дійсно №1 за якимось параметром, тобто має унікальну перевагу, яку компанія посилено рекламує і підтримує на своєму цільовому ринку.

2. Позиціонування на основі **емоційної пропозиції** (ESP)

Якщо товар не є першим, можна створити в споживача враження, що він перший. При цьому споживачу декларується не раціональний, а емоційний мотив покупки: "моя улюблена кава", тобто ніякої функціональної відмінності, просто подобається. *Головна задача - викликати у свідомості у споживача єдину у своєму роді асоціацію.*

3. **Багатофакторне позиціонування** (оптимальне співвідношення "ціна-якість" - порошок "Гала", автомобіль "Вольво" – найбезпечніший автомобіль, що має найбільший термін експлуатації). Використовується, коли існує велика конкуренція, і фірма програє конкурентам за домінуючою ознакою.

На міжнародному ринку може бути декілька підходів до позиціонування:

- міжкультурне позиціонування (стратегія позиціонування однакова, тільки усе перекладається на різні мови: японська кухня, McDonalds).
- репозиціонування (стратегія однакова, але адаптована до ринку конкретної країни на етапі вибору рекламного звернення або персонажів)
- у кожній країні - унікальне позиціонування.

Стратегія конкурентної поведінки

Ще одним різновидом стратегій на функціональному рівні є стратегія конкурентної поведінки. Ф. Котлер, відповідно до частки ринку, яку займає фірма, виділяє чотири типи маркетингових конкурентних стратегій:

1. Стратегія лідера. Ринковий лідер (фірма – “лідер” ринку) – це фірма, яка займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Серед ринкових лідерів – PROCTER & GAMBLE, COCA-COLA, McDONALD’s, KODAK. Утримати лідерство на ринку фірма може, діючи в трьох напрямках: розширюючи місткість ринку, захищаючи позиції, підвищуючи ринкову частку за існуючої місткості ринку.

2. Стратегія челенджера (виклика лідеру). Челенджери – фірми, мета яких збільшити частку ринку і зайняти місце лідера. Челенджером McDONALD’s є Burger King, KODAK – Fuji. Є різні варіанти стратегії наступу (атаки):

- стратегія фронтального наступу;
- стратегія флангового наступу;
- стратегія обхідного наступу.

3. Стратегія послідовника (слідування за лідером). Послідовники – це фірми, які успішно діють на ринку і мають на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера. Саме це відрізняє їх від челенджера, який намагається зайняти позицію лідера. Які стратегії дозволяють послідовнику утримати своїх споживачів? Це:

- ✓ стратегія копіювання – використання стратегії лідера в повному обсязі;
- ✓ стратегія імітації – наслідування окремих елементів стратегій лідера;
- ✓ стратегія адаптації – використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

4. Стратегія нішера (спеціаліста). Нішери – фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку. Поле їх дій – сегменти, які залишилися поза увагою лідера. Саме цю стратегію може використати фірма-челенджер для атаки на лідера. Саме ця стратегія є найефективнішою для невеликих фірм.

Питання для опрацювання теми:

1. Опишуть основний зміст стратегій корпоративного рівня.
2. Опишіть основний зміст стратегій функціонального рівня.

Тема 7. Міжнародна конкуренція.

Міжнародна конкуренція

Специфіка аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що її необхідно аналізувати не тільки на рівні товару або підприємства, а й на рівні країни. Міжнародна конкурентоспроможність країни в багатьох випадках визначає імідж продукції, яку було вироблено в цій країні. На думку визнаного у світі спеціаліста з міжнародної конкуренції М. Портера, основними суб’єктами міжнародної конкуренції є компанії, однак країна базування відіграє центральну роль у досягненні міжнародного успіху компаній. Конкурентні переваги отримують компанії, які базуються в тих країнах, що дозволяють швидко нагромадити спеціалізовані ресурси та досвід (навички). В основу конкурентоспроможності країни М. Портер ставить продуктивність використання її ресурсів в окремих галузях.

До основних факторів, що впливають на конкурентні позиції країни на світовому ринку, М. Портер відносить чотири детермінанти (**ромб детермінантних переваг**), які формують певне внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування компаній, сприяючи тією чи іншою мірою закріпленню міжнародних позицій країни та національних (міжнародних) компаній.

Основні фактори, що впливають на конкурентні позиції країни на світовому ринку, можна віднести:

1. *Факторні умови*, тобто конкретні фактори виробництва, які є необхідними для успішної конкуренції в певній галузі.
2. *Умови попиту* (структура, величина, характер) на внутрішньому ринку.
3. *Споріднені та підтримуючі галузі* – наявність чи відсутність галузей, що є необхідними для закріплення конкурентних переваг країни на світовому ринку.
4. *Стратегії компаній, їх досвід конкурентної боротьби на внутрішньому ринку*, що позитивно (або негативно) впливає на розвиток міжнародного співробітництва.

На думку Майкла Портера, “досягнута вдома конкурентна перевага повинна стати зброєю для виходу на зарубіжний ринок”.

Наступним рівнем аналізу конкурентоспроможності є оцінка конкурентних позицій підприємства. Можна виділити три основні сфери можливих конкурентних переваг підприємства. До першої групи відносять переваги, які базуються на організації бізнесу (наприклад, ефективність системи управління підприємством або гнучкість реагування на зміни ринкових умов). Другу групу складають переваги в конкретних функціональних галузях підприємства (наприклад, значні фінансові можливості порівняно з конкурентами, більш сучасні виробничі потужності, наукові розробки або більш кваліфіковані фахівці з маркетингу). Нарешті, до третьої групи відносяться конкурентні переваги, що базуються на взаємовідносинах із зовнішніми аудиторіями (наприклад, налагоджені взаємовідносини з посередниками дають підприємству можливість отримати більше місця на полицях супермаркетів, а налагоджені зв'язки з постачальниками забезпечують доступ підприємства до джерел сировини).

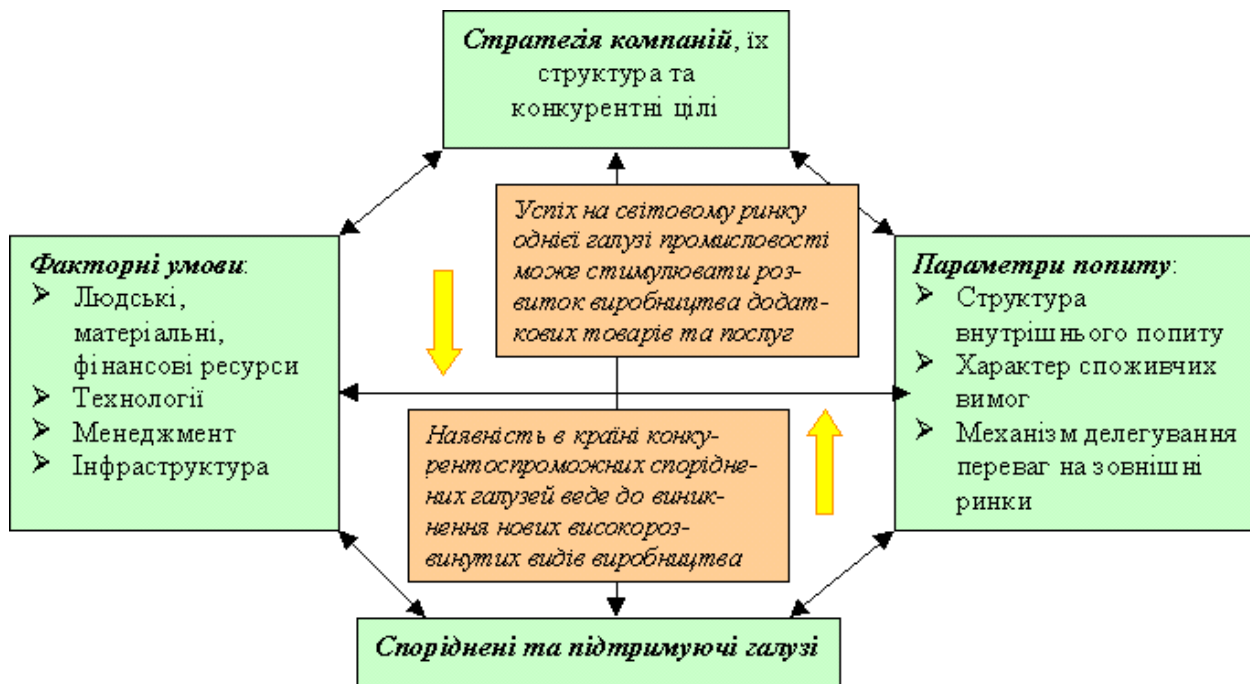


Рис. 6. Ромб детермінантних переваг М. Портера



Рис. 7.

Сфери конкурентних переваг підприємства

Незалежно від сфери можливих конкурентних переваг, їх можна розбити на дві групи

від



залежно
цінності
орієнтації.

Конкурентні переваги можуть відноситися до товару підприємства, комплексу його послуг або ринкової активності. При цьому конкурентна перевага завжди є відносною, такою, що визначається порівняно з основними конкурентами на ринку.

Серед активів, які створюють міжнародну конкурентну перевагу для компанії, можна виділити наступні:

1. Власна технологія, якою володіє підприємство, і яку інші можуть отримати тільки за допомогою нових НДДКР або купивши ліцензію у власника.
2. Навички управління міжнародними операціями, як правило, отримані через досвід роботи в різних країнах.
3. Міжнародні мережі збуту: наявність збутових філіалів у різних країнах.
4. Доступ до дефіцитних ресурсів або сировини.
5. Економія на масштабах виробництва (нижча собівартість продукції).
6. Фінансова економія від масштабів (доступ до джерел фінансування).
7. Володіння сильною маркою: гарна репутація.

Історично конкурентоспроможність підприємства визначалася доступом до дефіцитних сировинних ресурсів. З посиленням науково-технічного прогресу наявність природних ресурсів перестала мати вирішальне значення, поступившись місцем створенню нових технологій виробництва.

Вагомість активів, що створюють конкурентну перевагу підприємства, залежить також від галузі промисловості. Наприклад, для підприємства, що виробляє технічно складну продукцію, найважливішими факторами, які визначають успіх підприємства, є використання принципово нової технології та передових методів організації виробництва. У виробництві споживчих товарів на перше місце виходить володіння сильною маркою та доступ до міжнародних мереж збуту. Як правило, конкурентна перевага виникає з усієї системи видів діяльності компанії, що забезпечує

сталість переваги низьких витрат або збільшує ступінь диференційованості діяльності підприємства.

Нарешті, ще одним рівнем аналізу конкурентоспроможності є оцінка конкурентних позицій окремого товару. Під конкурентними перевагами товару в загальному випадку мають на увазі характеристики продукції, що є унікальними на ринку або переважають аналогічні показники конкурентів та мають цінність для споживача.

Конкурентна перевага може вважатися ефективною (вагомою), якщо вона задовольняє таким вимогам:

- надає вигоди споживачам та відповідає вирішальним факторам успіху;
- є унікальною;
- є стійкою, тобто не може бути легко скопійована;
- є прибутковою для підприємства;
- підприємство спроможне реалізувати таку перевагу на ринку.

При цьому є галузі, де дія конкурентних переваг товарів обмежена країною базування підприємства (місцева преса), і є глобальні галузі, в яких сильні конкурентні позиції товару в одній країні зміцнюють його позиції в інших країнах (літаки, телевізори, автомобілі, годинники). До основних критеріїв, які визначають ступінь глобалізації галузі, відносяться такі показники, як однорідність попиту в різних країнах, використання міжнародного розподілу праці, економія на масштабах виробництва, конкуренція у світових масштабах, висока частка витрат на наукові дослідження та розробки, міжнародні альянси та поглинання компаній.

Пошук конкурентних переваг, які забезпечуватимуть міжнародну конкурентоспроможність підприємства, необхідно проводити на всіх рівнях: від аналізу конкурентних позицій країни базування підприємства до аналізу конкурентних позицій окремих товарів, причому в різні моменти часу ті або інші конкурентні переваги можуть бути більш значимі та вагомі для підприємства.

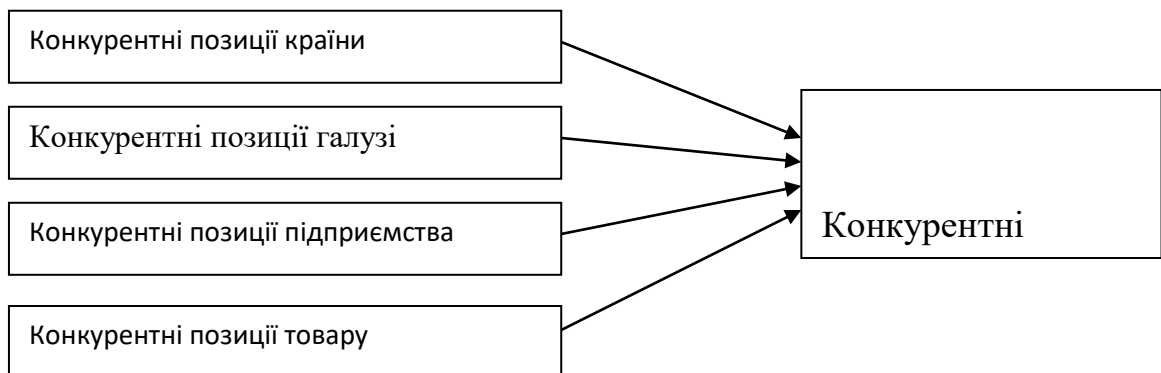


Рис. 8. Джерела конкурентних переваг підприємства на зарубіжних ринках

Майкл Портер виділяє три фактори, які впливають на можливість втримувати конкурентну перевагу:

1. Джерело переваги:
 - низького рангу (сировина, дешева робоча сила);
 - високого рангу (запатентовані технології, репутація, диференціація).
2. Кількість джерел переваг, що має підприємство.
3. Постійна модернізація підприємства та його видів діяльності.

Питання для опрацювання теми:

1. Поясніть рушійні чинники конкурентоспроможності.
2. Вкажіть специфічні особливості взаємодії чинників конкурентоспроможності.

Тема 8. Розробка міжнародного комплексу маркетингу.

Стратегії інструментального рівня (міжнародний комплекс маркетингу)

На інструментальному рівні приймають стратегічні рішення щодо усіх елементів комплексу маркетингу (товар, ціна, збут та просування). У процесі розроблення міжнародної маркетингової стратегії, крім тих рішень, які приймають щодо внутрішнього ринку, постає інше стратегічне питання: використовувати один і той самий комплекс маркетингу для однакових

сегментів споживачів у різних країнах (стратегічна альтернатива – стандартизація) чи адаптувати його не тільки до окремих сегментів, а й до окремих країн (стратегічна альтернатива – адаптація).

Стандартизація має такі переваги для підприємства, як можливість економії на виробничих, маркетингових витратах та витратах на проведення науково-дослідних робіт, а також можливість більш ефективного контролю та залучення до міжнародної кооперації. Однак є низка факторів, які часто унеможливають процес стандартизації: особливості державного регулювання в різних країнах, культурні особливості, мовні бар'єри, різні ринкові позиції підприємства в різних країнах, різноманітність потреб та смаків споживачів. Кожен з цих факторів зумовлює необхідність адаптації.

Практика міжнародної діяльності компаній довела неможливість «чистого» застосування елементів лише одного з полярних підходів. Це означає, що стандартизована стратегія має використовуватись там і в тій мірі, де це можливо, а адаптована – там, де необхідно.

У практиці міжнародної діяльності дедалі частіше використовують інтегровану стратегію, що передбачає використання переваг обох альтернатив: стандартизації – там, де можливо, і адаптації – там, де необхідно. Це проявляється як на рівні країн (наприклад, можна адаптувати комплекс маркетингу до однієї або декількох країн і водночас використовувати стандартний комплекс маркетингу для інших країн), так і на рівні елементів комплексу маркетингу (наприклад, можна адаптувати до ринку іншої країни тільки цінову стратегію або стратегію просування, залишивши стандартними всі інші елементи комплексу маркетингу). Крім того, можна використовувати також часткову адаптацію (незначне коригування стратегії в одному або декількох елементах комплексу маркетингу).



Стратегічні рішення щодо елементів міжнародного комплексу маркетингу

Елемент стратегії	Товарна стратегія	Цінова стратегія	Збутова стратегія	Стратегія просування
Стратегічна альтернатива				
Стандартизація	Універсальний товар	Універсальна цінова стратегія	Універсальна система збуту	Універсальна стратегія просування
Часткова адаптація до зарубіжних ринків	Модифікований товар	Модифікована цінова стратегія	Модифікована система збуту	Модифікована стратегія просування
Адаптація до зарубіжних ринків	Спеціально розроблений товар для кожної країни	Спеціально розроблена цінова стратегія	Спеціально розроблена система збуту	Спеціально розроблена стратегія просування

При повній адаптації товарної стратегії для кожної країни пропонують спеціально розроблений товар, при стандартизації товар буде універсальним для всіх країн (крім етикеток та мови документації), а при частковій адаптації – базовий товар буде однаковим, але зроблено модифікацію відносно напруги, струму чи інших другорядних технічних характеристик товару.

Якщо розглядати цінову стратегію, потрібно прийняти стратегічні рішення щодо цінового рівня (преміальне ціноутворення або “зняття вершків” чи ціновий прорив), диференціації цін у межах всього асортименту компанії, посегментної та географічної цінової дискримінації. Як і у випадку з товарною стратегією, можна обрати стандартну цінову стратегію для всіх країн, модифікувати якесь окремі стратегічні рішення для різних ринків або розробити свою цінову стратегію для кожного ринку. Британська компанія “Delacre” мала значні труднощі зі збутом своєї продукції на американському ринку, оскільки не адаптувала до нього свою цінову стратегію. На ринку Великобританії застосовувалась стратегія преміального ціноутворення, і цільовий сегмент британців з готовністю платив високу ціну за “елітне” печиво, проте в США дороге печиво майже взагалі не користується попитом, і компанія не досягла успіху, поки не змінила своєї цінової стратегії на американському ринку.

Стратегічні рішення щодо збутової стратегії передбачають вибір системи збуту (власна чи залучена), типу збуту та характеру покриття ринку (інтенсивний, селективний чи ексклюзивний збут), структуру каналів розподілу (однорівневий, дворівневий, трирівневий тощо). Зрештою, розглядаючи міжнародний маркетинг у межах стратегії просування (або комплексу маркетингових комунікацій), треба враховувати, що “складність комунікативних процесів збільшується пропорційно кількості кордонів, що перетинаються”, тому цей елемент комплексу маркетингу потребує адаптації чи не найчастіше порівняно з іншими.

Структура елементів комплексу маркетингових комунікацій у загальному випадку може складатися з таких елементів, як реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, паблік рілейшнз, виставки та ярмарки, спонсорство тощо. До стратегічних рішень щодо просування можна віднести рішення про структуру комплексу маркетингових комунікацій. На це рішення впливає велика кількість факторів, насамперед, цілі просування (формування попиту, поліпшення іміджу, інформування про новий товар, нагадування, надання доказів на користь покупки), тип товару, етап його життєвого циклу, ступінь інформованості споживачів, традиції комунікаційної політики компанії.

У кожній рекламній стратегії потрібно враховувати особливості культури, тому треба дуже обережно підходити до використання однакової стратегії в різних країнах. Так, наприклад, косметичні компанії США часто роблять перебільшення в своїй рекламі, щоб показати американкам, якими привабливими вони будуть, якщо скористаються якоюсь певною косметичною продукцією. Однак у Франції така стратегія виявилася зовсім неефективною.

Француженки й так вважають себе дуже привабливими і вважають, що подібні рекламні звернення призначені не для них, а швидше для тих, кому не пощастило бути такими вродливими. Товари краще продаються, якщо під час їх просування акцентують увагу на тому, що споживачі вважають значущим. Якщо взяти, наприклад, шини: у Великобританії надають великої уваги їх безпечності, у США – міцності та зносостійкості, а в Німеччині найважливішими вважають маневрені характеристики. Усвідомлюючи це, компанія “Goodyear” успішно просуває одні й ті самі шини на ринках усіх трьох країн, використовуючи при цьому різну рекламну стратегію.

Міжнародна товарна стратегія

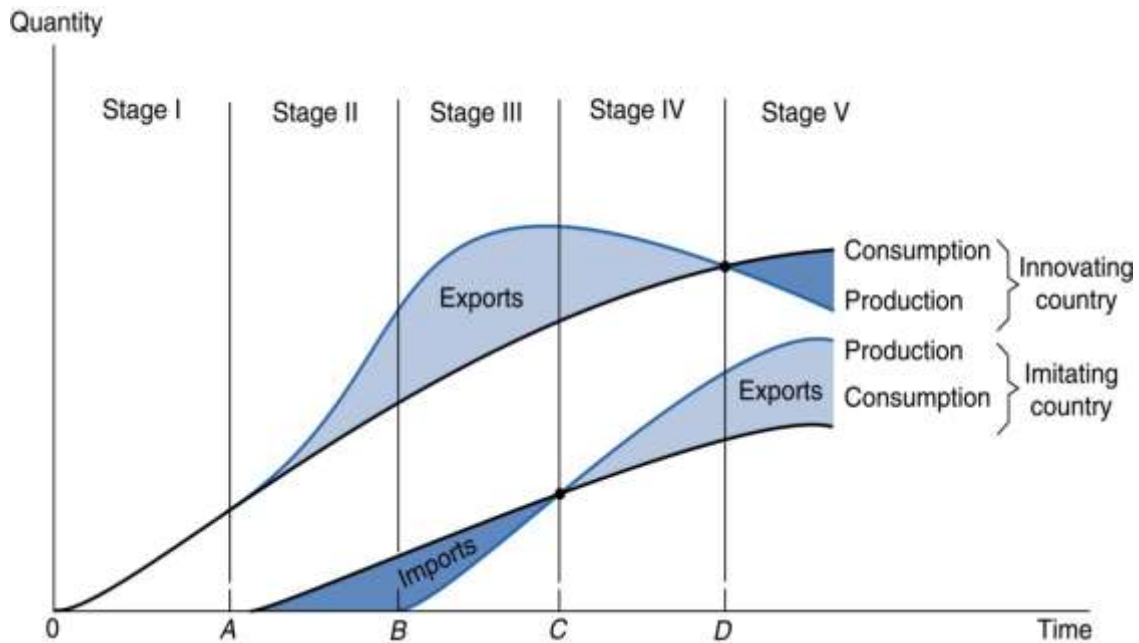


Рис. 15.

Концепція міжнародного життєвого циклу (модель Вернона)

Згідно з “Гіпотезою про життєвий цикл товару” американського професора гарвардської бізнес-школи Раймонда Вернона підприємство з країни-новатора спочатку проходить через фазу експортування продукції, згодом переключється на прямі іноземні інвестиції, орієнтовані на ринок застосування, а потім – на прямі іноземні інвестиції, орієнтовані на економію витрат. Теорія міжнародного ЖЦТ відповідає історії розвитку багатьох галузей. Текстильна, целюлозно-паперова, гумовотехнічна галузі промисловості, розвиток яких почався ще в XX столітті, тепер перемістились до країн, що розвиваються. Відповідною моделлю можна пояснити виробництво бавовняних тканин у Пакистані та Індії. Та сама тенденція спостерігається в галузі електроніки, виробництві синтетичних матеріалів тощо. Однак є багато типів товарів, для яких цю теорію не можна застосувати:

- товари з дуже коротким життєвим циклом, який робить неможливим зниження витрат завдяки переміщенню виробництва з однієї країни в іншу (короткий життєвий цикл програмного забезпечення);
- предмети розкоші (виробництво дорогих яхт, автомобілів тощо);
- товари з високими транспортними витратами, експортувати які недоцільно, незалежно від етапу їх життєвого циклу.

Країни, які долучилися до випуску нових товарів та освоєння нових технологій на завершальному етапі їх життєвого циклу, можуть мати більші обсяги виробництва, проте значно меншу частку доданої вартості, розміри якої обумовлені ціновими перевагами перших партій нових товарів та продажем ліцензій на їх виробництво, що відбувається на перших етапах життєвого циклу нового товару. Тобто передумовою економічного зростання є не залучення до нових технологій, а технологічне лідерство. Протягом міжнародного циклу відтворення країна-лідер поступово передає свої виробничі потужності країнам, які наслідують її. Останні, в міру

зростання їх технологічного та кадрового потенціалу, а також підвищення рівня заробітної плати, в свою чергу, переносять виробничі потужності в ще менш розвинені країни.

З погляду концепції міжнародного ЖЦТ, специфіка ситуації, в якій опинились українські підприємства, полягає в тому, що багато товарів, які в Україні перебувають на етапі зростання, виходячи на зарубіжний ринок, змушені конкурувати з товарами, які в розвинених країнах уже досягли етапу зрілості. Тобто спостерігається певне відставання, і українським товарам потрібно підлаштуватися під життєвий цикл зарубіжних товарів.

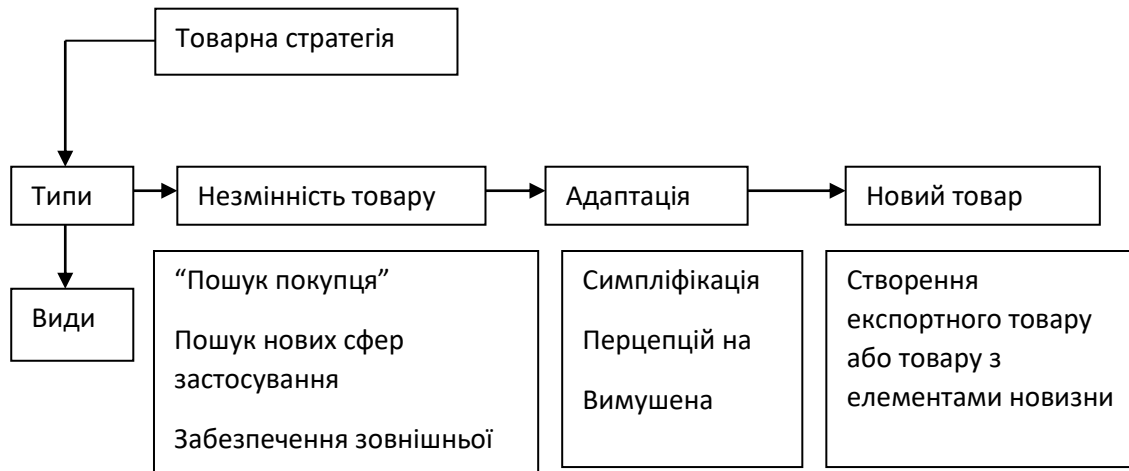


Рис. 16. Типи та види міжнародної товарної стратегії

При використанні стратегії незмінності товару з метою пошуку можливих покупців (споживачів) доцільно використовувати теорію життєвого циклу товару в міжнародному маркетингу. Ця теорія демонструє, що в різних країнах водночас один і той самий товар перебуває на різних стадіях життєвого циклу, тому країни новатори, які певний час були єдиними експортерами продукції на світовий ринок, стають нетто-імпортерами, а країни послідовники з імпортерів перетворюються в експортерів, займаючи на ринку місце країн-новаторів.

Залежно від різних ознак стратегія адаптації товару має кілька видів: залежно від особливостей обслуговування (“симпліфікація”), сприйняття символів, дизайну та кольору товару (перцепційна адаптація), фізичних характеристик продукту (вимушена). Хоча розповсюдження у незмінному виді і має певні вигоди, надмірна стандартизація може призвести до втрати конкурентних переваг порівняно з певним видом адаптації, що зможе забезпечити більшу відповідність товару місцевим умовам і відповідну реакцію споживачів.

Міжнародна цінова стратегія

Фактори, що впливають на процес ціноутворення

ЗОВНІШНІ

- *Державне регулювання цін*: жорстке регулювання цін – фіксовані ціни (комунальні послуги); граничне (м'яке) регулювання - установлення граничних цін, меж коливання цін і встановлення граничних націнок (хліб, фармацевтика); *непряме* регулювання – законодавчі акти обмеження діяльності, прямо або побічно зв'язані з ціноутворенням: заборона дискримінаційних цін, демпінгових цін, горизонтального зв'язування цін (антимонопольне законодавство), вертикального зв'язування цін (між виробником і посередником).
- *Конкуренція і конкуренти* (товари, ціни, стратегії конкурентів).
- *Тип ринку*: *чиста конкуренція* (має місце на ринку однорідних товарів із великою кількістю покупців і продавців, жодний із яких не має великого впливу на формування ринкової ціни); *монополістична конкуренція* (велике число продавців, що змінюють окремі характеристики товару і, отже, їхню ціну; покупці готові платити різні суми, беручи до уваги відмінності товару); *олігополістична конкуренція* (ринок складається з невеликої кількості продавців, кожний із яких дуже чутливий до цінової політики іншого); *чиста монополія* (ринок одного продавця).
- Корисність (цінність) товару в очах споживача

- Економічне середовище (інфляція, % ставки)
- Попит:

Потрібно знати: рівень попиту і цінової еластичності попиту (міра чутливості попиту щодо ціни) = % зміни обсягу попиту / % зміни ціни.

ВНУТРІШНІ

- Цілі підприємства
- Рівень витрат: *постійні* (не пов'язані зі зміною обсягів виробництва: орендна плата, комунальні платежі); *змінні* (змінюються залежно від зміни обсягів виробництва).

Сума перемінних і постійних витрат при визначеному обсязі виробництва дає загальні витрати. Рівень загальних витрат визначає мінімальну ціну товару.

- Етап життєвого циклу товару
- Стратегія позиціонування і конкурентної поведінки

Стратегічні рішення, що повинні бути прийняті при розробці міжнародної стратегії ціноутворення.

1. Ціновий рівень
2. Гнучкість цін протягом ЖЦТ
3. Диференціація цін у рамках товарного асортименту
4. Посегментна цінова дискримінація
5. Географічна цінова дискримінація
6. Стандартизація/ адаптація

Питання для опрацювання теми:

1. Якими інструментами зумовлюється прийняття рішення щодо стандартизації чи адаптації елементів комплексу маркетингу в міжнародному середовищі.
2. Вкажіть специфічні особливості елементів комплексу маркетингу, притаманні міжнародному рівню реалізації цих складових.

Тема 9. Організація міжнародної маркетингової діяльності.

Управління міжнародним маркетингом

Класифікація типів організаційної структури міжнародних компаній за Маджаро

Для компаній, що діють на міжнародних ринках, характерні три типи структурної побудови: макропірамідальна, "зонтична", інтергломерат.

1. Макропірамідальна структура характеризується високим ступенем централізації, сфера діяльності місцевих управлінь дуже обмежена. Тобто стратегічні рішення приймаються тільки в центрі, а оперативна діяльність здійснюється на місцях. Недоліком такої структури є те, що часто при вирішенні маркетингових задач не враховуються розбіжності між національними особливостями країн.

2. "Зонтична" структура базується на визнанні того, що ринки різних країн відрізняються один від одного, тому діяльність компанії здійснюється з урахуванням місцевих умов і відносним ступенем свободи в прийнятті стратегічних рішень щодо зарубіжної діяльності. Центр компанії зберігається, територіально він розташований там, де знаходиться її основний підрозділ. Центр займається двома головними проблемами: формулюванням глобальних цілей корпорації та забезпеченням консультаційною підтримкою різних підрозділів фірми. Для цього створюється ряд доступних для всіх функціональних служб (юридична, патентна, досліджень та розробок...). Але не дивлячись на наявність таких служб в центрі, керівники місцевих підрозділів прагнуть створити їх в своєму відділенні, що часто створює конфліктні ситуації. Перевагою такої структури є її гнучкість та оперативну реакцію на особливості та зміни вимог ринків, оскільки компанія максимально наближена до місцевих умов через свої відділення. Крім того, "зонтична" структура сприяє швидкому росту та розширенню корпорації. Але з іншого боку, така структура не завжди ефективна. Окремі філіали мають

вузьке поле діяльності в межах регіональних ринків, і їх мислення формується під впливом місцевих умов. Це в свою чергу створює труднощі в підтримці ефективного зв'язку між окремими філіалами, а також між філіалами та центром.

3. Інтергломерат (міжнародний конгломерат), до складу якого входять декілька компаній, що самостійно ведуть свої комерційні справи, та стратегічний центр, який визначає цілі компаній та шляхи їх досягнення. До центру входить вузька група осіб, що направляють та контролюють діяльність напівнезалежних компаній, в основному це консультанти та радники. Розташовується центр у зручному з точки зору оподаткування місці. Все, чого центр очікує від діяльності різних ланок – прибуток та обертання коштів, тобто він в основному турбується про максимальну віддачу від капіталовкладень. Часто кошти перерозподіляються в трансконтинентальних масштабах з метою максимального використання курсових різниць валют. Між центром та окремими компаніями існує добре налагоджений зв'язок, а між самими компаніями зв'язок дуже слабкий.

Порівняльна характеристика організаційних структур

Тип структури	Макропірамідална	"Зонтична"	Інтерконгломерат
Характеристики для порівняння			
Стратегічне планування	здійснюється єдиним центром	здійснюється керівництвом філіалів в рамках глобальних цілей, сформульованих центром	здійснюється окремо кожною компанією, що входить до інтерконгломерату
Планування виробництва, НДДКР	здійснюється єдиним центром	здійснюється як центром, так і філіалами самостійно	здійснюється окремо кожною компанією
Орієнтація компанії в цілому	на кінцевий результат	на розширення компанії, зростання обороту	на отримання максимального прибутку
Маркетингова діяльність	спрямована на максимальну стандартизацію	розпилення сил у вирішенні маркетингових проблем, тенденція до диференціації продуктів	кожна компанія організовує маркетингову діяльність відповідно до своїх цілей

Організація управління міжнародною маркетинговою діяльністю

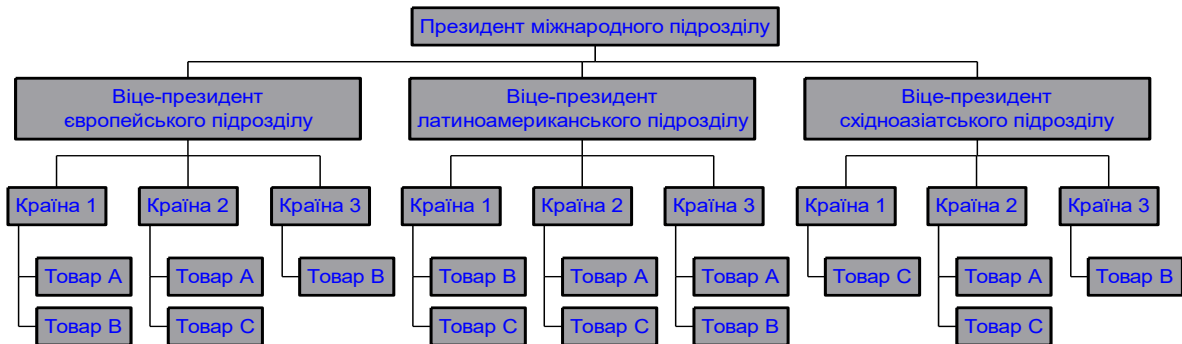
Організація управління міжнародною маркетинговою діяльністю залежить від рівня залучення компанії в операції на зовнішньому ринку. Як правило, перший етап виходу фірми на зовнішній ринок – міжнародна торгівля (стратегія прямого або непрямого експорту).

Якщо обсяг міжнародної торгівлі зростає, компанія організовує *експортний відділ*, до якого входять менеджер відділу збуту та декілька його помічників. З подальшим ростом обсягів торгівлі експортний відділ розширюється і включає різні маркетингові служби, що активно працюють на зовнішньому ринку. Якщо компанія організовує за кордоном СП або здійснює прямі інвестиції, експортний відділ перестає відповідати вимогам управління міжнародною діяльністю.

Багато компаній працюють на декількох зарубіжних ринках і беруть участь в ряді СП. Компанія експортує товар в одну країну, продає ліцензії другій, має СП в третій та дочірню компанію в четвертій. Рано чи пізно для координації міжнародної діяльності їй доведеться створити *міжнародний підрозділ*, який буде визначати цілі та бюджет діяльності компанії на зовнішніх ринках. До складу міжнародного підрозділу можуть входити спеціалісти з маркетингу, виробництва, фінансів, планування та трудових ресурсів, що займаються плануванням та обслуговуванням зовнішньоекономічної діяльності різних функціональних підрозділів. Існує декілька варіантів організаційної структури міжнародного підрозділу.

За географічною ознакою

Президенту міжнародного підрозділу підпорядковуються віце-президенти, що курують Європу, Латинську Америку, Африку... Регіональним віце-президентам підпорядковуються менеджери, що



відповідають за діяльність компанії в конкретних країнах.

За продуктовою ознакою

Президенту міжнародного підрозділу підпорядковані віце-президенти, що відповідають за організацію продажу кожної товарної групи.



Міжнародний підрозділ може складатися також з зарубіжних *дочірніх компаній*, кожен з яких очолює президент. Президенти дочірніх компаній підпорядковуються президенту міжнародного підрозділу.

Більшість компаній починають свою діяльність з експортних відділів і зупиняються на міжнародних відділеннях. Але деякі стають **глобальними організаціями**, в яких вище керівництво планує і здійснює діяльність в світовому масштабі. Глобальні функціональні підрозділи звітують про свою діяльність безпосередньо перед президентом або головним виконавчим комітетом, а не перед головою міжнародного відділу.

Питання для опрацювання теми:

1. Опишіть види організаційних структур, що використовуються в міжнародній маркетинговій діяльності.
2. Вкажіть чинники вибору тієї чи іншої структури.
3. Яким чином відбувається трансформація організаційної структури в ході трансформації міжнародної діяльності компанії?

3. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ.

1. Сучасна концепція міжнародного маркетингу.
2. Аналіз мотивів, що спонукають підприємства займатися міжнародною діяльністю.
3. Активні мотиви виходу підприємств на зарубіжний ринок.
4. Реактивні мотиви виходу підприємств на зарубіжний ринок.
5. Етапи планування процесу виходу підприємств на зарубіжні ринки.
6. Теорії інтернаціоналізації діяльності підприємств.
7. Поняття міжнародного маркетингового середовища.
8. Аналіз політико-правового середовища міжнародного маркетингу.
9. Єдиний митний тариф України.
10. Види зовнішньоекономічної політики держави.
11. Міжнародна економічна інтеграція.
12. Міжнародні економічні організації.
13. Аналіз економічного середовища міжнародного маркетингу.
14. Науково-технічне середовище зарубіжного ринку.
15. Соціально-культурне середовище зарубіжного ринку.
16. Класифікація національних бізнес-культур.
17. Висококонтекстні та низькоконтекстні культури.
18. Монохронні та поліхронні культури.
19. Орієнтовані на процес та на результат культури.
20. Особливості ведення переговорів з іноземними партнерами. Стилі переговорів.
21. Культурні бар'єри у міжнародному бізнес-середовищі.
22. Класифікація маркетингових стратегій.
23. Види міжнародної маркетингової стратегії.
24. Рівні розробки міжнародної маркетингової стратегії.
25. Інструменти для розробки міжнародної маркетингової стратегії.
26. Стратегії зростання.
27. Види інтеграції підприємств.
28. Портфельні стратегії.
29. Стратегії розширення міжнародного ринку.
30. Стратегії охоплення міжнародних ринків.
31. Стратегії виходу на зарубіжні ринки.
32. Прямий та непрямий експорт.
33. Ліцензування та його ризику.
34. Фактори, що впливають на вибір стратегії виходу на міжнародний ринок.
35. Базові стратегії позиціонування.
36. Стратегії міжнародного позиціонування.
37. Ромб детермінантних переваг М. Портера для аналізу міжнародної конкурентоспроможності галузі.
38. Аналіз детермінанта ромбу Портера: умови попиту на внутрішньому ринку.
39. Аналіз детермінанта ромбу Портера: інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку.
40. Конкурентні стратегії бізнесу в міжнародному маркетингу. Матриця Портера.
41. Джерела конкурентних переваг підприємства на зарубіжних ринках.
42. Стратегії конкурентної поведінки за Е. Райсом та Дж. Траутом.
43. Принципи оборонної стратегії.
44. Принципи наступальної стратегії.
45. Принципи флангової атаки.
46. Принципи "партизанської війни".
47. Стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу: стандартизація та адаптація.
48. Міжнародна товарна стратегія.
49. Концепція життєвого циклу товару в міжнародному маркетингу.
50. Міжнародна цінова стратегія.
51. Цінова конкуренція. Демпінг.
52. Умови "Інкотермс – 2000".
53. Міжнародна стратегія збуту та просування.
54. Вирішальні фактори успіху в міжнародній маркетинговій діяльності.

55. Типи організаційної структури міжнародних компаній за Маджаро.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Каніщенко, О. Л. Міжнародний маркетинг : підручник / О.Л. Каніщенко ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. - Київ : ВПЦ "Київський університет", 2016. - 480 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського).
2. Князева, Т. В. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / Т.В. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.В. Петровська, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрुक ; Міністерство освіти і науки України, Національний авіаційний університет. - Київ : НАУ, 2019. - 162 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського)
3. Oleksandr Zozul'ov, Tetiana Tsarova. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2020. – №17. – С. 315-330. (<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/214917/216435>)

Додаткова література:

1. Ларіна, Я. С., автор. Міжнародний маркетинг : підручник / Я.С. Ларіна, О.І. Бабічева, Р.І. Буряк, В.А. Рафальська [та 5 інших]. - Київ : Видавничий дім "Гельветика", 2018. - 452 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського)
2. Spivakovskyy, Sergiy. International marketing management : manual / Sergiy Spivakovskyy ; KROK University. - Kyiv : Університет економіки та права, 2016. - 153, [1] с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського).
3. Каніщенко, Олена Леонідівна. Міжнародний маркетинг : Навч. посіб. / О. Л. Каніщенко ; Національний технічний університет України "КПІ". - К. : Політехніка, 2004. - 152 с.
4. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Процесний підхід до формування маркетингової моделі товару // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. У 2 ч. Ч. 1. 2015. Вип. 34-35 – С.381-389. (0,3 ум. друк. арк.).
5. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару. // Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ". – К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка» – 2016. - №13. – С. 369-376 (0,4 ум. друк. арк.).
6. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару як інструмент комплексного аналізу його конкурентоспроможності // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26–28 листоп. 2020 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – С.56-57.
7. Dinnie K. Nation Branding - Concepts, Issues, Practice/ Elsevier Ltd, 2008. - [http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation Branding - Concepts, Issues, Practice - Keith Dinnie.pdf](http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation_Branding - Concepts, Issues, Practice - Keith Dinnie.pdf)
8. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч. посіб. – 2-е вид., перероб. – К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка", 2004. – 152 с.
9. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 236 с.
10. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и предисл. В. Д. Щеткина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
11. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе: Учеб. пособ. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2002. – 328 с
12. Азарян Е. М. Международный маркетинг: Учеб. пособ. – 3-е изд. – Харьков: Студцентр, 2003. – 202 с.: табл., илл., библиогр.

13. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе: Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
14. Мазаракі А. А., Чаюн Т.І., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2000. – 306 с.
15. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб./ За ред. Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2005. – 301 с.
16. Багрова І.В. та ін. Міжнародна економічна діяльність України: Навч. посіб. / Багрова І.В., Гетьман О.О., Власик В.Є.; За ред. І.В. Багрової; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 384 с.
17. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.91.
18. Дементьева А. Конкурентоспособность международных компаний. – // Маркетинг, 2000, №3. – с.64 – 67.
19. Киреев А.П. Международная экономика. В 2-х ч.: Учебное пособие для вузов. – М.: Международные отношения, 2000.
20. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. 2-е европ. изд. – К.: Вильямс, 1998. – с. 211 –261.
21. Международный маркетинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Г. А. Васильева, Л. А. Ибрагимова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999. – 199 с.
22. Мировая экономика. Экономика зарубежных стран: Учебник / Под ред. В.П. Колесова, М.Н.Осьмовой. – М.: Флинта, 2000. – 480 с.
23. Соколенко С.І. Глобалізація і економіка України. – К.: Логос, 1999. – 568 с.
24. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. /Під ред. проф. А.І. Кредісова. – К.: "ВІРА-Р", 1998. – 448 с.
25. Холленсен С. Глобальный маркетинг; Пер. с англ. – Мн.: Новое знание, 2004. – 832 с.
26. Albaum G., Strandskov J., Duerr E. International marketing and export management. Prentice Hall, 2002. – 673 p.
27. Porter. M. Clusters and the New Economics of Competition. World Economy, Volume 76, 1998, November – December.