

УДК 339.658

Ірина ІВАШКІВ

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ З ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПО ВИХОДУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Резюме. Акцентовано увагу на вітчизняні підприємства, які значно занепадають останніми роками. Для того, щоб запобігти цьому, їм необхідно постійно розвиватися та вдосконалюватись і все більше входити в сферу міжнародного бізнесу. У результаті роботи було досліджено та проаналізовано основні етапи по виходу організації на міжнародні ринки як сукупність стратегічних і організаційно-економічних рішень, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної позиції підприємства. Наведено позитивні сторони зовнішньоекономічної діяльності, які слід враховувати при виході у міжнародний економічний простір. Описано шість основних етапів міжнародного маркетингу та запропоновано схему розроблення стратегії, яка містить не тільки відпрацювання стратегічних питань, але й організаційних компонентів її реалізації.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, міжнародне маркетингове середовище, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний ринок.

Iryna IVASHKIV

THE ANALYSIS OF THE MAIN STAGES OF MARKETING DECISIONS ABOUT COMPANIES APPEARANCE AT INTERNATIONAL MARKETS

Summary. The article is devoted to theoretical and methodological basis of marketing strategies of organization, on leaving to the foreign markets, expansions and conquests of new markets. Formulated independent proposals and recommendations to improve marketing strategies at the enterprise as an active factor in the growth of foreign trade performance and image of the corporation in the world markets. The article pays attention in domestic enterprises, which are much dilapidating in recent years. To prevent this they need constantly developed and improve and more deeply enter the field of international business. As a result of the research the main stages of companies' appearance at international markets were analyzed and investigated as a set of strategic management and economic decisions, directed at achieving a stable competitive position of the company. The positive aspects of foreign economic activity are shown, which should be considered when entering international economic space. For example: expanding market sales, interest in obtaining foreign currency, increase the product life cycle through entering new markets, access to scarce resources in the national market, improving the image of the company through its entry into foreign markets. We describe six basic stages of international marketing (analysis of the global marketing environment, decision to enter the international market, decisions about which market to go, decisions on how to enter the market, formation of global marketing program, create a program of activities in the foreign market). Also we suggest the scheme of strategies development, which includes not only testing of strategic issues, but the organizational components of its implementation.

Key words: strategy, marketing strategy, international marketing environment, foreign trade, international market.

Постановка проблеми. Результати, отримані в процесі маркетингових досліджень міжнародного середовища, дозволяють визначити цільові ринки і встановити найефективніші способи виходу фірми на міжнародну арену. Дослідження зарубіжних фахівців показали, що більшість компаній, починаючи експансією на закордонні ринки, прагне оволодіти власними прийомами маркетингової поведінки, часто навіть недооцінюючи витрат і не маючи чіткого уявлення про концептуальні засади потенційної діяльності. На даний момент в Україні для вітчизняних підприємств ця тема є досить актуальною, так як безліч організацій, виходячи на міжнародний ринок, стикаються як з ситуаціями закритих дверей, так і з дуже жорсткою конкуренцією. Звісно, лише деякі з них мають можливість подолати перепони міжнародного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному рівні розвитку економіки існує головна тенденція глобалізації ринку, що, з одного боку, відкриває великі перспективи, а з іншого, – робить конкуренцію ще жорсткішою. На цей час є багато методів подолання перепон при виході підприємства на зовнішній ринок. Вони наведені у працях таких зарубіжних авторів, як Котлер Ф. [2, 7] та Армстронг Г. [2]. Цілі та основні етапи маркетингових рішень у міжнародному маркетингу глибше досліджував у своїх працях Багієв Г.Л. [3]. Мотиви виходу на зовнішній ринок детально описує у своїй книзі Акуліч І.Л.

[1]. Також аналізом стратегії проникнення організації на зовнішні ринки займалися такі вітчизняні вчені: Тарасевич В.М., Анн Х., Ноздрьова Р.Б, Гаркавенко С.С. [5], Кириченко О.А. [6].

Мета статті – розроблення оптимальних рішень, які необхідно приймати організації при виході на міжнародний економічний ринок. Основними завданнями статті є:

- розгляд позитивних сторін зовнішньоекономічної діяльності;
- узагальнення основних етапів прийняття рішень після виходу організації на зовнішні ринки;
- розроблення стратегії проникнення організації на зовнішні ринки.

Виклад основного матеріалу. Освоєння закордонного ринку вимагає від підприємств значних знань зовнішньоекономічної діяльності. Вихід на міжнародний ринок передбачає необхідність проведення маркетингових досліджень. По-перше, підприємство повинно чітко усвідомлювати необхідність освоєння ринкового простору за межами внутрішнього ринку, по-друге, правильно оцінювати власні можливості. По-третє, підприємство повинно розуміти, який тип закордонного ринку найбільшою мірою підходить для оперування на ньому. Кожне з перерахованих умов передбачає оцінювання сукупності факторів, які впливають на вибір зарубіжного ринку, вибір способу виходу на нього і стратегії поведінки на обраному міжнародному ринку.

Згідно з поглядами американського економіста, професора міжнародного маркетингу вищої школи менеджменту Філіпа Котлера, як показано на рис. 1, компанія проходить шість основних етапів у міжнародному маркетингу.

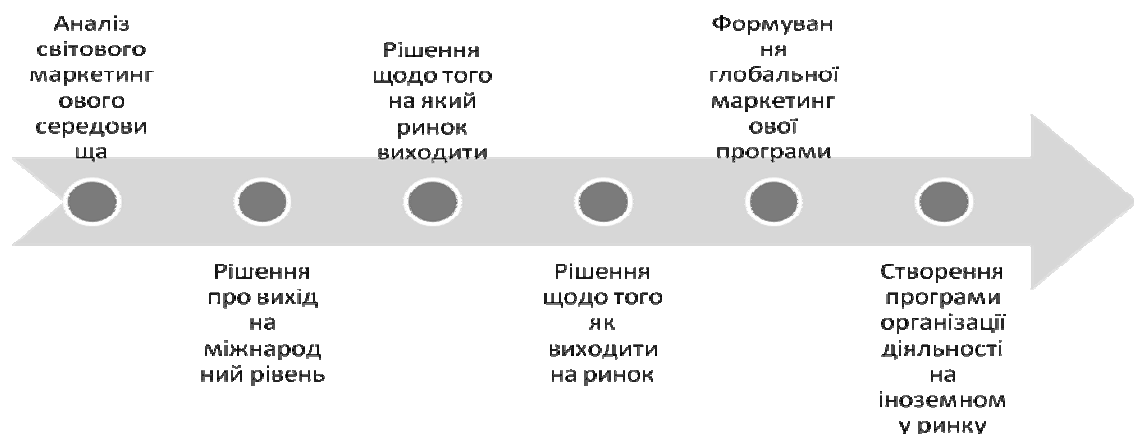


Рисунок 1. Ланцюжок рішень у міжнародному маркетингу [7, с. 342-344]

Figure 1. The line of international marketing decisions [7, p. 342-344]

Як бачимо з рис.1, Філіп Котлер пропонує компанії спочатку вивчити міжнародне маркетингове середовище, яке значно змінилося за останні десятиріччя, створивши як і нові можливості, так і нові ризики. Фірма повинна встановити доцільність і перспективи здійснення на ньому підприємницької діяльності.

Що стосується позитивних сторін зовнішньоекономічної діяльності, то зазвичай розглядають такі:

- розширення ринку продажів і збільшення за рахунок цього величини отриманого прибутку;
- зменшення собівартості одиниці товару за рахунок збільшення масовості його виробництва;
- нестабільність національної валюти;
- зацікавленість в отриманні іноземної валюти;

- нестабільність політичного та економічного становища в країні походження товару;
- недосконалість законодавчої бази, що регламентує підприємницьку діяльність фірми на внутрішньому ринку;
- отримання доступу до дефіцитних на національному ринку ресурсів, які до того ж можуть бути дешевшими;
- зменшення залежності від внутрішнього ринку і зниження ризику втрат від можливих непередбачених на ньому обставин;
- збільшення життєвого циклу товару завдяки виходу на нові ринки;
- усунення сезонних коливань у попиті за рахунок можливих продажів товарів у країнах з різними кліматичними умовами;
- підвищення іміджу фірми завдяки її виходу на зовнішні ринки.

Поряд із зазначеними існує і ряд інших факторів, що визначають доцільність зовнішньоекономічної діяльності. В окремих галузях витрати на розроблення й освоєння виробництва нових виробів настільки великі, що вони можуть окупитися лише при великих обсягах продажів, характерних для світового ринку [1, с.14–15].

Варто зазначити, що важливою обставиною виходу компаній у міжнародний економічний простір є поєднання активного (компанія сама ініціює вихід на закордонний ринок) і пасивного (компанія змушена наслідувати активну поведінку свого бізнес-партнера) механізмів інтернаціоналізації, що по-різному стимулюють застосування маркетингової діяльності. Для успішного обслуговування багатопланових завдань інтернаціоналізації господарської діяльності компанії поетапно приймають рішення про вихід на іноземні ринки. Отже, спробуємо їх проаналізувати.

Наступним кроком є прийняття рішення компанією про те, чи слід їй інтегруватись у дане середовище. Якщо ж рішення є позитивним, то фірма має обрати ринок, на який виходитиме, та стратегію проникнення на останній, що вимагатиме створення маркетингової стратегічної програми і програми організації її діяльності на іноземному ринку.

Універсальної моделі прийняття рішення у сфері міжнародного маркетингу не існує, але, оскільки ми досліджуватимемо стратегію виходу на іноземний ринок саме української компанії, тому узагальнимо основні етапи прийняття рішень з виходу на зовнішні ринки за баченнями вітчизняних маркетологів, таких, як Г.Л.Багієв, В.М.Тарасевич, А.О.Старостіна, Н.П.Гочарова та ін. Кожне рішення визначається конкретною (попередньо вивченою) ситуацією на ринку, характером бізнес-комунікацій між партнерами на ринку і дуже часто залежить від особистих стосунків між керівниками, менеджерами фірм-партнерів.

Основними етапами прийняття рішень щодо виходу фірми на міжнародний ринок є:

- аналіз діяльності підприємства на внутрішньому ринку;
- аналіз стану зовнішнього ринку;
- аналіз конкуренції на зовнішньому ринку;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- вибір перспективних зовнішніх ринків;
- розроблення стратегії і тактики поведінки на міжнародному ринку;
- вибір способів виходу фірм на зовнішні ринки;
- оцінювання результатів і коректування програм у сфері міжнародного маркетингу [3, с. 625].

1. Аналіз діяльності підприємства (в даний час і у майбутньому, в порівнянні з конкурентами) на внутрішньому ринку.

На даному етапі досліджуються:

- розмір підприємства;
- частка на ринку (по кожному сегменту);
- товар (асортимент, якість і т.д.);
- рівень обслуговування (сервіс);
- збут, розподіл, просування товару;

- ціна та порядок розрахунків;
- фінанси; ресурси (кадри);
- оточуюче середовище підприємства (постачальники, покупці, банки, державні адміністративні структури, податкова інспекція й т.д.).

2. Аналіз стану зовнішнього ринку.

На цьому етапі досліджуються: потенціал зовнішнього ринку; доступність зовнішнього ринку; сприйняття на зовнішньому ринку; стабільність зовнішнього ринку.

Потенціал зовнішнього ринку визначається для нових та існуючих товарів таким чином: для відомих товарів потенціал визначається величиною поточного або майбутнього попиту на аналогічні товари в розрахунку на рік;

для нових товарів – виходячи із попиту на товари-еквіваленти, а якщо еквівалентних неможливо знайти, то виходячи із динаміки потреби, які нові товари задовольняють.

Доступність зовнішнього ринку – величина відносна. Вона визначається з урахуванням того, що потенційний ринок не завжди є доступним у зв'язку з надмірними витратами на його освоєння, а також наявності тарифних та нетарифних бар'єрів.

Сприйняття на зовнішньому ринку визначається за допомогою пробних продажів товарів та послуг на зовнішньому ринку з метою подальшого коректування комплексу маркетингу.

Стабільність зовнішнього ринку визначається перш за все політичною й економічною ситуацією на зовнішньому ринку (платоспроможністю населення і підприємств, можливістю конфіскації майна державою).

3. Аналіз конкуренції на зовнішньому ринку.

Ціллю цього етапу є визначення конкурентних переваг і недоліків свого підприємства в порівнянні з основними конкурентами. Конкуренти у міжнародному маркетингу поділяються на дві групи: конкуренти-іноземці й конкуренти місцевого ринку.

Порівняння конкурентних переваг проводять за наступними показниками: елементи комплексу маркетингу; кадри (в тому числі й кваліфікація, здатність до ризику, корумпованість); зовнішні зв'язки (з банками, державними інститутами, різноманітними асоціаціями); технологічні; виробничі; економічні показники.

4. Аналіз маркетингових можливостей та загроз (небезпек).

Маркетингові можливості та загрози визначаються з урахуванням положення на власне підприємстві, зовнішнього середовища країни-експортера і зовнішнього середовища країни-імпортера.

При виявленні маркетингових можливостей і небезпек важко оцінити політику держави, направлену на розвиток чи стримування імпорту.

Маркетингові можливості по виходу фірми на міжнародний ринок визначаються такими показниками: збільшення розміру прибутку; динаміка попиту; збільшення життєвого циклу товарів; зниження витрат на одиницю продукції; підвищення престижу та іміджу; наявність державних дотацій.

Маркетингові загрози (небезпеки), котрі можуть супроводжувати фірму при виході й діяльності на міжнародних ринках, виникають при: збільшенні невизначеності й підприємницького ризику; стійкій політиці протекціонізму держави у сфері імпорту; нерівність затрат на міжнародний маркетинг з економічними результатами; зниження ефективності підприємництва на внутрішньому (національному) ринку.

5. Вибір перспективних зовнішніх ринків.

Існують дві стратегії в області визначення оптимальної кількості сегментів на внутрішньому ринку:

стратегія равлика – поступове завоювання окремих сегментів на відокремлених ринках, а потім вибір оптимального сегмента, повільне пересування з одного сегмента на інший для вибору оптимального їх числа;

стратегія метелика – захоплення максимальної кількості сегментів з поступовою відмовою від менш прибуткових на користь більш прибуткових. Ця стратегія є раціональною та

цілеспрямованою при порівняно невеликому життєвому циклі товару та за відсутності бар'єрів до завоювання ринку. Її головний недолік – необхідність значних одночасних затрат ресурсів.

6. *Розроблення стратегії і тактики поведінки на міжнародних ринках.* У міжнародному маркетингу через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища широко застосовується понятійний апарат та інструменти концепцій стратегічного планування й стратегічного маркетингу.

Суть концепції стратегічного планування полягає в тому, що вона націлена на перспективу, враховує високий ступінь невизначеності розвитку економіки, націлена на досягнення глобальних якісних цілей, вимагає багатоваріантних підходів до управління, заздалегідь припускає розрив між поставленими цілями та досягнутими результатами.

Основна відмінність стратегічного планування від довготермінового полягає в тому, що у стратегічному плануванні неможливо використовувати тенденції розвитку, що були намічені в минулому. Тут особливе місце відводиться аналізу та оцінюванню усіх маркетингових можливостей і загроз. Однофазний розвиток концепції маркетингу та стратегічного планування призвів до виникнення самостійної концепції стратегічного маркетингу [3, с.627].

Суть концепції стратегічного маркетингу полягає в орієнтації усіх засобів та інструментів маркетингу на досягнення стратегічних цілей фірми в умовах адаптації до стану зовнішнього середовища й широкому використанні засобів та інструментів стратегічного планування, а також такої термінології:

Місія фірми (корпоративна місія, місія бізнесу) – основна узагальнена довготермінова мета фірми, в якій задекларовано її призначення [5, с.165].

Ціль фірми – очікуване (бажане) становище фірми як результат її діяльності.

Стратегія фірми – розгорнутий загальний план дій, за допомогою якого фірма прагне досягти свою ціль (алгоритм досягнення цілей).

Стратегія міжнародного маркетингу – деталізація маркетингової частини стратегії фірми, являє собою сукупність кількісних та якісних показників і направлення її діяльності на зовнішньому ринку й відповідно принципових рішень, орієнтованих на окремі заходи маркетингу на можливо повнішу реалізацію стратегії фірми.

Стратегічний господарський підрозділ – одиниця бізнесу, незалежна від інших СГП, для яких і розробляється стратегія маркетингу, СГП характеризується своїм продуктом, колом клієнтів та ринковим завданням.

Стратегічний план – сукупність операцій, виконання яких, з точки зору керівника фірми, призведе до реалізації його стратегії [4, с.628].

Отже, розроблення стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки на даному етапі передбачає:

- формування глобальної довготермінової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності;
- розроблення альтернативних варіантів досягнення цілі діяльності на зовнішніх ринках;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації та маркетингові стратегії проникнення фірми на зовнішні ринки.

Кінцевим результатом ранжування є розроблення дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально – часовими ознаками.

Чітке визначення цілей стратегії маркетингової діяльності – важлива умова успішного проникнення на зовнішні ринки. Не менше значення має також приведення цілей у відповідність до існуючих ресурсів, оскільки позитивні зміни у кон'юнктурі ринків збуту далеко не завжди погоджуються з цілями підприємства і його ресурсними можливостями. За певних умов на тих чи інших ринках збуту може скластися ситуація, сприятлива для значного короткотермінового зростання прибутковості при нестійкій кон'юнктурі в майбутньому. В

таких випадках необхідне чітке визначення цілей зовнішньоекономічної діяльності як найважливішої передумови недопущення втягування підприємства в програшні ситуації. Випадкові стихійні рішення іноді бувають вдалимими, але тільки цілеспрямоване стратегічне планування дозволяє зводити до мінімуму можливі ризики.

Якщо компанія не використовує для управління проникнення на зовнішні ринки спеціальну систему стратегічного маркетингу, то компоненти міжнародних стратегій є складовою загальної стратегії компанії. Схема розроблення стратегії наведена на рис. 2. Вона містить не тільки відпрацювання стратегічних питань, але й організаційних компонентів її реалізації. Зовнішньоекономічні аспекти можуть знайти своє відображення у кожному з блоків: місії, стратегічній концепції, стратегічному аналізі та ін.

Проте найважливішою в цьому підході виступає частина стратегії, пов'язана з бізнес-планом. Саме в цьому документі передбачається спеціальний розділ, пов'язаний із проникненням на зовнішні ринки.

7. *Оцінювання результатів і коректування програм у сфері міжнародного маркетингу.* На цьому етапі оцінюють і порівнюють планові кількісні та якісні показники діяльності фірм з фактичними. Результати враховують при прийнятті рішень. Пошук помилок, що мали місце на попередніх етапах і котрі привели фірму до невдач на міжнародному ринку, має на цьому етапі суттєве значення.

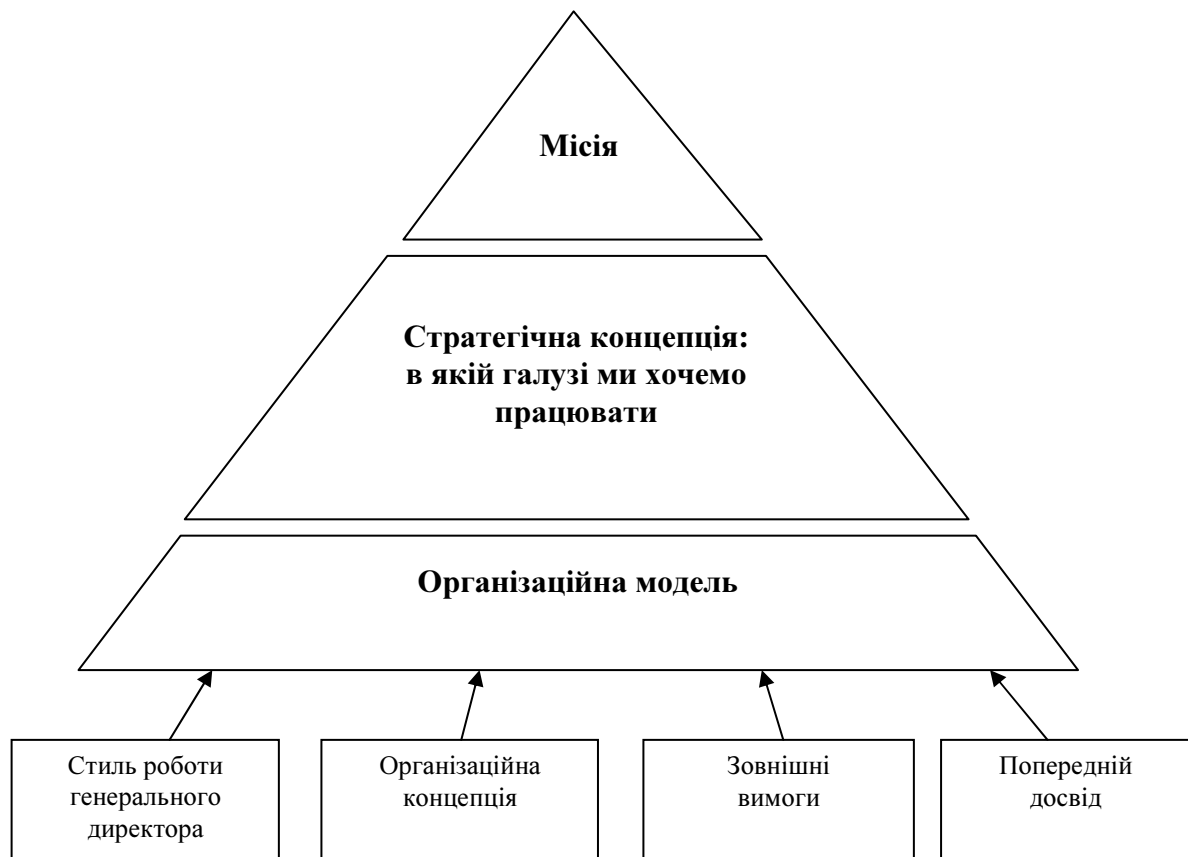


Рисунок. 2. Схема розроблення стратегії [6, с.174]

Figure 2. Strategy building scheme [6, p.174]

До найбільш повторюваних помилок під час організації маркетингу на міжнародних ринках відносяться: недостатньо глибоке вивчення зовнішнього середовища країни, на ринок якої виходить фірма (не враховані потреби якості, рівень конкуренції, особливості

законодавства, специфіка системи оподаткування, політична та економічна ситуація); некоректне оцінювання потреби в стартовому капіталі (наприклад, у зв'язку із надто оптимістичними прогнозами об'єму продажів; небажання модифікувати товар, аби він відповідав потребам споживачів різних країн; відсутність рекламних кампаній і менеджменту збуту в зарубіжному комерційному середовищі; недостатня компетенція та відсутність досвіду організації діяльності фірми в умовах зарубіжного маркетингового середовища; використання необґрунтованого способу виведення товару на ринок (наприклад, оминаючи експорт, створюють підприємства за кордоном і т.д. [3, с.629].

Висновки. Форми присутності в міжнародному економічному просторі зумовлені методами виходу, проникненням компаній на зарубіжні ринки, які, у свою чергу, обґрунтовуються інтересами компанії в міжнародному співробітництві, а також динамікою і специфікою розвитку національних ринків та перевагами, які можуть бути отримані від міжнародної діяльності. Багато компаній відмовляються від планів інтернаціоналізації своєї діяльності та виходу на іноземні ринки, оскільки, по-перше, мають стабільні позиції на внутрішньому ринку, добре знають своїх споживачів, посередників, конкурентів, мають досвід у сфері правового забезпечення бізнесової діяльності тощо; по-друге, побоюються невизначеності міжнародного середовища через брак досвіду та інформації. Між тим багато обставин змушують придивлятися до зарубіжних ринків та шукати шляхи до міжнародного співробітництва.

На перших порах розвитку міжнародного підприємництва використовуються найпростіші форми, які, в міру набуття міжнародного досвіду й узагальнення зовнішньоекономічних пріоритетів, ускладнюються і набувають інтенсивних проявів, яким відповідають певні атрибути маркетингової діяльності.

Conclusions. Forms of presence at international economic space are conditioned by the methods of exit, companies appearance at international markets, that in their turn are grounded by interests of company in international cooperation and also dynamics and specific of development of national markets and advantages that can be got from international activity. Many companies refuse the plans of internationalization of their activity and to go into foreign markets as, firstly, they have stable positions at the international market, well know the consumers, mediators, competitors, they have an experience in the field of the legal providing of business activity and ets., and secondly, they are rather afraid of uncertainty of international environment, because of lack of experience and information. Beside that many circumstances make them look closely at the foreign markets and search the ways of international cooperation. At the first stages of development of international enterprise the simplest forms are used which in measure acquisition international experience and generalization foreign economic priorities complicate and acquire intense manifestation, which correspond to certain attributes of marketing activities.

Використана література

1. Акуліч, І.Л. Международный маркетинг : учеб. пособие [Текст] / І.Л. Акуліч. – Мн.: Выш. шк., 2006. – 544 с.
2. Армсторг, Г. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання; пер. з англ. [Текст] / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – Вільямс, 2001. – 608 с.
3. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 1999. – 702 с.
4. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – М.: Экономика, 2009. – 702 с.
5. Гаркавенко, С.С. Маркетинг: підручник [Текст] / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2008. – 712 с.
6. Кириченко, О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. – 3-те вид., перероб. і доп. [Текст] / О.А. Кириченко. К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
7. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: експресс-курс. – 2-е изд.; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. [Текст] / Ф.Котлер. – СПб: Питер, 2006. – 464 с.