

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»

О. Л. Каніщенко

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

Теорія і господарські ситуації

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів
2-ге видання, перероблене*



Київ
2004

ПОЛІТЕХНІКА
НТУУ «КПІ»

Рецензенти: *А. П. Рум'янцеv*, д-р екон. наук, проф. (Київський національний університет імені Тараса Шевченка)
В. Я. Заруба, д-р екон. наук, проф. (Харківський політехнічний інститут)

Каніщенко О. Л.

К19 **Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації:** Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 152 с.
ISBN 966–622–144–6

Систематизовано основні поняття міжнародного маркетингу як сукупності сучасної теорії та практичних прийомів і методів функціонування компаній на зарубіжних ринках. Значну увагу приділено аналізу середовища міжнародного бізнесу, формуванню міжнародних маркетингових стратегій, проблемам оцінки конкурентних позицій, технології маркетингової діяльності та особливостям поведінки суб'єктів міжнародної діяльності.

Для студентів економічних спеціальностей вищих закладів освіти.

УДК 334.716
ББК 65.290-2я73

ПЕРЕДМОВА

Товари, послуги, капітали, люди з кожним роком усе інтенсивніше перетинають національні кордони та потрапляють на зарубіжні ринки.

Як гарантувати їм успіх?

Як створити для компанії вигідні конкурентні позиції та досягти процвітання в іноземній країні?

Як забезпечити Україні гідне місце у світовому економічному просторі?

Курс «Міжнародний маркетинг» належить до циклу спеціальних обов'язкових дисциплін та є одним з профільних для студентів економічних спеціальностей.

Дисципліна є інтегрованим курсом, що базується на таких дисциплінах як «Маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Світова економіка», «Зовнішньоекономічна діяльність».

Успішна діяльність підприємства на зовнішніх ринках потребує знання системи міжнародних економічних відносин, тенденцій і динаміки розвитку світогосподарських процесів, зовнішньоекономічної політики окремих країн та міжнародного ринкового середовища в цілому. Тому в рамках курсу «Міжнародний маркетинг» розглядають широкий спектр проблем функціонування суб'єктів господарської діяльності на міжнародних ринках, основні фактори макро- та мікросередовища міжнародного маркетингу, міжнародну конкуренцію тощо.

Мета курсу – формувати в студентів сучасний погляд на міжнародну діяльність у сфері маркетингу, розуміння суті, цілей, методів підприємницької діяльності на зарубіжних ринках.

Вивчення курсу дозволяє оволодіти принципами зовнішньоекономічної діяльності, основними нормами ділової практики маркетингового забезпечення міжнародного підприємництва. Крім того, курс передбачає, по-перше, вивчення студентами об'єктивних рис та особливостей світового ринку, спільних для всіх суб'єктів господарської діяльності, по-друге, вивчення конкретного політичного, правового, економічного, соціально-культурного, технологічного середовища міжнародного маркетингу, по-третє, дослідження маркетингової ситуації щодо конкретного товару.

Значну увагу в курсі «Міжнародний маркетинг» приділено проблемам розробки стратегії, планування, оцінки конкурентного середовища та конкурентних можливостей, специфіці технології маркетингової діяльності й особливостям поведінки суб'єктів міжнародної господарської діяльності.

У навчальному посібнику узагальнено теоретичний матеріал та практичні аспекти маркетингової поведінки суб'єктів господарської діяльності в умовах невизначеного і швидко змінюваного міжнародного середовища та активної

інтернаціоналізації господарського життя, що є невід’ємним атрибутом сучасної світової економіки.

Проблемно-орієнтований характер навчального посібника надає змогу критично осмислювати інформацію і самовдосконалюватися, розвивати практичні навички маркетингової діяльності в міжнародному середовищі, приймати адекватні управлінські рішення. Наведена інформація сприяє самостійному пошукові та аналізу фактів, дозволяє співвідносити їх з уже отриманими знаннями та робити самостійні висновки.

У процесі підготовки посібника систематизовано матеріал та ретельно підібрано корисну інформацію з багатьох вітчизняних та зарубіжних джерел. Широко використано оригінальні роботи і статті відомих у світі фахівців у галузі маркетингу, світової економіки та міжнародного бізнесу.

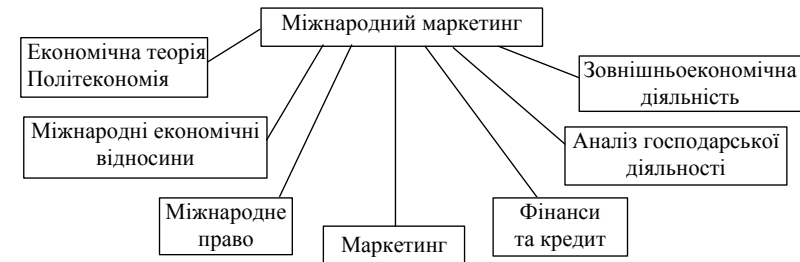
Посібник має яскраво виражений міждисциплінарний характер і охоплює широке коло питань з галузей, пов’язаних з прийняттям управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу. Специфіка курсу відбилася як на його структурі та змісті, так і на підходах до його розробки та викладання.

Структурно посібник складається з двох частин, які містять теоретичний (9 тем) і практичний (6 оригінальних кейсів) матеріал та додатки. У першому та другому розділах посібника розглянуто концептуальні засади теорії прийняття рішень у сфері міжнародного маркетингу. Наведений у першому розділі теоретичний матеріал відображає сучасну концепцію міжнародних аспектів маркетингової діяльності і найновітнішу статистичну та фактичну інформацію. Ситуаційні вправи, подані в другому розділі, передбачають можливість імітаційного моделювання та застосування багатокритеріальних рішень.

У цілому навчальний посібник гармонійно поєднує теорію та практику прийняття маркетингових рішень в умовах міжнародного бізнесу. Виклад матеріалу є дуже стислим. Водночас у додатках наведено матеріали, що відображають сучасне становище в галузі міжнародного маркетингу і які потрібні для кращого засвоєння теоретичних розділів, зокрема форми міжнародної економічної інтеграції, особливості функціонування міжнародних (глобальних) організацій, проблеми формування експортної орієнтації нашої країни в той час, як Україна прагне зайняти гідне місце у світовому економічному просторі.

ВСТУП. МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ – ВАЖЛИВИЙ АТРИБУТ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЦЕСУ

Міжнародний маркетинг – це забезпечення процесу планування та підприємницької діяльності поза національними межами, щоб створити найсприятливіші для бізнесу умови.



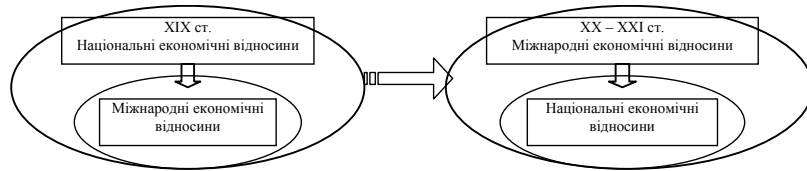
Основні принципи маркетингу поширюються так само на міжнародний маркетинг, утім між маркетинговою діяльністю на внутрішньому та зовнішніх ринках є певні відмінності.

Для міжнародного маркетингу велике значення має вивчення зовнішніх умов бізнесу:

- аналіз загального стану світового ринку, його особливостей, тенденцій, закономірностей, спільних для всіх суб’єктів господарської діяльності (СГД);
- моніторинг світової кон’юнктури конкретного товарного ринку;
- дослідження певного територіального ринку щодо перспектив розвитку конкретного виду бізнесу.

Розвиток ринкових відносин в Україні принципово змінює зміст господарської діяльності, надаючи їй суб’єктам можливість самостійно вибирати напрями діяльності, формувати свої стратегічні плани та приймати відповідні рішення. При цьому господарська самостійність тісно пов’язана з потребою розуміння та адекватної оцінки можливих ризиків в умовах змінюваного міжнародного середовища, що є невід’ємним атрибутом економічної свободи. Перед керівниками підприємств стоїть важливе завдання навчитися приймати ефективні рішення з урахуванням різноманітних макро- та мікрофакторів міжнародного бізнесу, вирішення проблем інтернаціональної взаємодії з іноземними партнерами з урахуванням політичних, економічних, правових тощо аспектів.

Потреба подальшого розвитку міжнародного маркетингу зумовлена активним розвитком міжнародного співробітництва, інтенсифікацією світових інтеграційних процесів. Національні економічні відносини в сучасних умовах стають вторинними, похідними від міжнародних, які визначають стиль і тенденції економічного розвитку країн та регіонів.



Практика провідних промислових компаній США, Західної Європи та Японії демонструє, що чітка організація досліджень і розробок не обов'язково забезпечує комерційний успіх нового продукту. За даними американських економістів, приблизно 80 % нових товарів не виправдовують надій і зникають з ринку через недостатню увагу:

- до конкурентної ситуації;
- структури, ємності та динаміки ринкового попиту;
- національно-культурних традицій та особливостей.

Причини краху нових товарів на світових ринках (у відсотках)	
Помилки в аналізі обсягу та характеру попиту	45 %
Дефектність та невідповідність продукції	29 %
Недостатність збутових зусиль	25 %
Помилки ціноутворення	8 %
Діяльність конкурентів	17 %
Несприятливий момент виходу на ринок	14 %
Проблеми виробничого та технологічного характеру	12 %
Інше	24 %

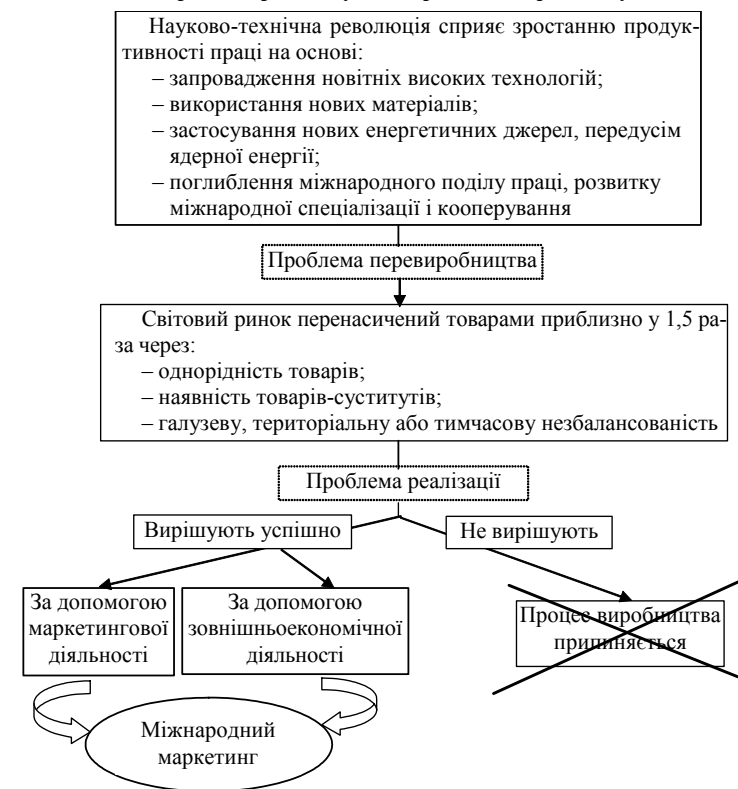
Одним з найсуттєвіших моментів успішної комерційної діяльності на світових ринках є розуміння *сучасної концепції міжнародного маркетингу*, яка зумовлює:

- ❑ комплексне дослідження світової ринкової кон'юнктури, зокрема змін у сфері суспільних потреб, викликаних:
 - розвитком світової торгівлі;
 - науково-технічним прогресом та відповідними структурними зрушеннями в економіці;
 - співвідношенням сил та позицій суб'єктів світового ринку;
- ❑ використання інформації про ринок для розробки нових видів продукції, здатних задовольнити потреби світового ринку, що динамічно змінюються;
- ❑ обґрунтування оптимальних методів виходу та організаційних форм присутності компанії за кордоном і створення бізнес-альянсів для ефективної експансії зарубіжних ринків;
- ❑ адаптацію домашньої маркетингової стратегії до умов зарубіжного ринкового середовища, зокрема організацію виробництва і збуту в умовах міжнародного розподілу праці, спеціалізації та кооперування, щоб досягти максимального комерційного ефекту.

Отже, *міжнародний маркетинг* – неодмінний атрибут функціонування підприємств поза межами рідної держави, який сприяє підприємницькій діяльності вітчизняних компаній на зарубіжних ринках і створює умови, найсприятливіші для бізнесу.

Використання інструментів міжнародного маркетингу зумовлене тим, що в епоху інформаційного буму компанії змушені значно більше уваги приділяти проблемам реалізації продукції на основі дослідження віддалених ринків і вивчення специфічних споживацьких вимог та очікувань міжнародного маркетингового середовища.

Причини розвитку міжнародного маркетингу



Виконання багатопланових завдань міжнародного маркетингу потребує чіткої організації діяльності маркетингових служб компаній.

Частина 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Тенденції розвитку світового господарства

1.1.1. Основні характеристики розвитку світового ринку.

1.1.2. Особливості маркетингової діяльності компаній в міжнародному середовищі.

1.1.1. Основні характеристики розвитку світового ринку

Особливості маркетингової діяльності компаній в умовах міжнародного ринку визначаються загальними тенденціями розвитку світового економічного процесу, серед яких такі.

➤ **Активізація процесів інтернаціоналізації** зумовлює формування світового ринку, який об'єднує якісно і кількісно розрізнені господарські системи і є сферою сталих товарно-грошових відносин між ними. Суб'єкти світового ринку пов'язані між собою міжнародним розподілом праці.

Адміністративно сучасний світовий ринок являє собою складну систему узгодження політичних, економічних, правових та інших норм і правил та взаємозв'язків між елементами:

- національних господарств;
- регіональних структур;
- глобальних суб'єктів.

Стосовно продукту (об'єктів) світовий ринок об'єднує:

- ринок товарів;
- ринок робочої сили;
- ринок капіталів (цінних паперів);
- ринок інформації.

Суб'єктами світового ринку, а отже, суб'єктами міжнародного маркетингу виступають:

- фізичні особи – представники різних країн світу;
- національні юридичні особи;
- міжнародні компанії (спільні підприємства, транснаціональні корпорації, національні експортні компанії, що своєю діяльністю суттєво впливають на стан міжнародного ринку);
- наднаціональні структури, що діють у межах макроінтеграційних угруповань (таких, як *EU*, *OPEC*, *NAFTA* тощо);
- глобальні (міжнародні) організації (*GATT/WTO*, МВФ, Світовий банк тощо).

➤ **Наявність сформованої світової господарської системи**, що склалася в межах світового ринку і характеризується:

- неоднорідністю за рівнем економічного розвитку суб'єктів та зрілості економічних відносин між ними;
- розвитком активних інтеграційних процесів;
- існуванням системи неокolonіалізму, тобто нерівноправних міжнародних відносин, використанням замаскованих, непрямих форм і методів установлення політичного та економічного контролю одних держав (або державних угруповань) над іншими.

Види інтеграційних угруповань

Зона вільної торгівлі	Скасовано митні бар'єри у взаємній торгівлі
Митний союз	Вільне переміщення товарів у межах угруповання доповнено єдиним митним тарифом щодо третіх країн
Спільний ринок	Бар'єри між країнами зникають не лише у взаємній торгівлі, а й у переміщенні капіталів та робочої сили
Економічний союз	Передбачає поєднання вільного переміщення товарів, капіталів, робочої сили з формуванням єдиної для учасників економічної політики та створення системи міждержавного регулювання соціально-економічних процесів

- **Тенденції та пріоритети розвитку світової торгівлі** визначаються певною специфікою сучасного науково-технічного розвитку цивілізації.
- ◆ **Скорочення значущості торгівлі сировиною**, що відображає загальносвітову тенденцію до відносного зниження ролі сировини у світовому виробництві.
 - ◆ **Поглиблення відриву цін на промислово наукоємну продукцію від цін на сировину**, що погіршує економічне становище країн – експортерів сировини на світовому ринку, посилюючи їх технологічну та продуктову залежність від промислово розвинених країн – експортерів технологій.
 - ◆ **Інтенсифікація обміну наукоємною продукцією**, темпи приросту якого перебільшують темпи приросту товарообороту традиційної продукції в 10–11 разів.
 - ◆ **Збільшення частки послуг у світовому товарообороті**, яка становить близько 25 %.
- **Якісна та кількісна розбалансованість** світового ринку виявляється у періодичному виникненні абсолютного або відносного дефіциту ресурсів на різних ринках.
- **Тенденції та пріоритети розвитку інвестиційних процесів** визначаються територіальними та галузевими аспектами та ресурсними проблемами розвитку світової економіки. Останнім часом:

- ❑ відбувається швидке зростання загальних обсягів зарубіжних інвестицій;
- ❑ спостерігається бум прямих інвестицій (поряд із розвитком портфельних інвестицій та міждержавних позик, кредитів тощо);
- ❑ міжнародний ринок інвестицій через дефіцит ресурсів усе більше перетворюється на ринок продавця;
- ❑ домінуючими стають приватні інвестиції;
- ❑ змінюються напрями інвестиційних процесів (65 % інвестицій розміщено в індустріально розвинених країнах) та суб'єкти інвестування.

➤ **Сучасний світовий ринок є регульованим** за допомогою складної і багатоступеневі системи адміністративних та економічних методів державного та наддержавного регулювання.

Система регулювання міжнародних економічних відносин

Глобальне регулювання
Наднаціональне регулювання (у межах макроінтеграційних угруповань)
Національно-державне регулювання
Корпоративне (внутрішнє) регулювання
Ринкове регулювання на основі конкуренції

- **Розвиток активної міжнародної конкуренції** створює певну конкурентну напруженість між суб'єктами світового ринку і стимулює їх до вияву відповідної конкурентної агресивності.
- **Зростання впливу державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності**, що виявляється в реалізації елементів того чи того виду державної зовнішньоекономічної політики: протекціонізму або вільної торгівлі.

1.1.2. Особливості маркетингової діяльності компаній в міжнародному середовищі

Методи виходу компаній на зарубіжні ринки зумовлені динамікою та специфікою розвитку національних ринків та можливими перевагами від міжнародної діяльності. Багато компаній відмовляються від планів виходу на іноземні ринки та інтернаціоналізації своєї діяльності, оскільки, по-перше, вони мають стабільні позиції на внутрішньому ринку, добре знають своїх споживачів, посередників, конкурентів, мають досвід у сфері правового забезпечення бізнесової діяльності тощо, а по-друге, вони побоюються невизначеності міжнародного середовища і браку досвіду та інформації. Між тим багато обставин змушують придивитися до зарубіжних ринків і шукати шляхи до міжнародного співробітництва.

Методи виходу на зарубіжні ринки

Експорт	Непрямий	Не передбачає присутності компанії на зарубіжному ринку. Відбувається через вітчизняних, іноземних або міжнародних посередників
	Прямий	Передбачає присутність компанії на зарубіжному ринку через організацію власних представництв, використання ексклюзивних дилерів тощо
Кооперування та спільне підприємництво (контрактні угоди)		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: <ul style="list-style-type: none"> ✧ заснуванням (будівництвом) нових виробничих потужностей; ✧ придбанням (викупом) наявних виробничих потужностей; ✧ викупом частки партнера в СП

Причини виходу компаній на зарубіжні ринки (інтернаціоналізації):

- ✓ обмеженість внутрішнього ринку та неможливість швидкого поширення комерційних операцій;
- ✓ наявність активної конкуренції;
- ✓ висока мобільність споживачів;
- ✓ вплив вартісних чинників, зокрема пошук та використання дешевшої сировини, робочої сили, виробничих потужностей і т. ін.;
- ✓ вплив якісних чинників (актуальність *TQM*);
- ✓ прагнення уникнути негативних наслідків кризових явищ тощо.

Практичний досвід міжнародних концернів показує, що *завоювання нових зарубіжних ринків відбувається зазвичай у декілька етапів*.

1. Вивчення ринку, визначення ступеня його привабливості за допомогою ретельного і глибокого аналізу основних параметрів його макро- та мікросередовища, щоб прийняти рішення про можливість виходу на той чи той зарубіжний ринок.
2. Підбір місцевого представника-дистриб'ютора серед торгових фірм, що працюють на цьому зарубіжному ринку.
3. Створення власного філіалу на засадах часткового або повного володіння:
 - придбанням місцевої компанії;
 - заснуванням нової компанії;
 - викупом частки партнера в спільному бізнесі.

Українська економіка може пропонувати на експорт як продукцію високих технологій, так і традиційну, зокрема сировину. Найбільший ефект українським

підприємцям може дати просування на зовнішні ринки високотехнологічної продукції. Для того щоб прискорити процес, потрібно:

- визначитися з галузевими пріоритетами експортної діяльності і надавати дієву державну підтримку саме тим українським товарам, які є перспективними для світового ринку;
- конкретизувати і суттєво скоротити перелік країн та регіонів світу, які можуть претендувати на роль стратегічних партнерів України; підприємства мають зосередитися на експортній діяльності у найперспективніших географічних напрямках;
- суттєво підвищити рівень захисту інформації та прав вітчизняних виробників;
- удосконалити менеджмент і маркетингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- розробити систему макро- та мікроекономічних показників і стандартів якості, що стимулюють організацію та розвиток сучасного виробництва і маркетингової діяльності.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення сучасної концепції міжнародного маркетингу й особливостей підприємницької діяльності в міжнародному середовищі.
2. Назвіть визначальні риси сучасного світового економічного процесу.
3. Опишіть сучасні пріоритети розвитку світової торгівлі та особливості міжнародних інвестиційних процесів.
4. Дайте характеристику суб'єктам і об'єктам міжнародного маркетингу.
5. Визначте суть і пріоритети сучасної світової господарської системи.
6. Як ви розумієте поняття *неоколоніалізм, економічна незалежність держави, економічна безпека країни?*
7. Охарактеризуйте суть і чинники міжнародної економічної інтеграції. Назвіть види макроінтеграційних угруповань.
8. Назвіть ланки системи регулювання міжнародних економічних відносин. Згадайте основні напрями державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).
9. Проаналізуйте можливі причини та методи виходу компаній на зарубіжні ринки.
10. Оцініть особливості підприємницької діяльності в міжнародному середовищі та напрями маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

Вовків боятися – до лісу не ходити.
Народна мудрість

1.2. Середовище міжнародного маркетингу

- 1.2.1. *Маркетингове середовище міжнародного бізнесу: основні акценти та пріоритети дослідження.*
- 1.2.2. *Аналіз факторів середовища міжнародного маркетингу.*
- 1.2.3. *Оцінка результатів маркетингового аналізу міжнародного середовища та можливої реакції компанії на зміни в середовищі.*

1.2.1. Маркетингове середовище міжнародного бізнесу: основні акценти та пріоритети дослідження

Маркетингове середовище міжнародного бізнесу – це сукупність зовнішніх факторів діяльності компанії, які впливають на її життєздатність і прийняття тих чи тих управлінських рішень.



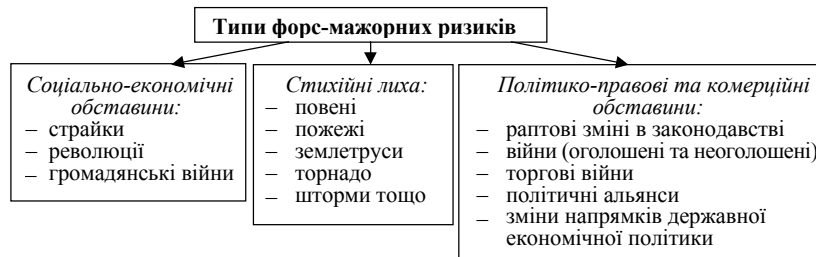
Складові оцінки середовища міжнародного маркетингу:

- 1) оцінка наявності та значущості фактора;

- 2) оцінка динаміки та змінності фактора;
- 3) оцінка ризиків.

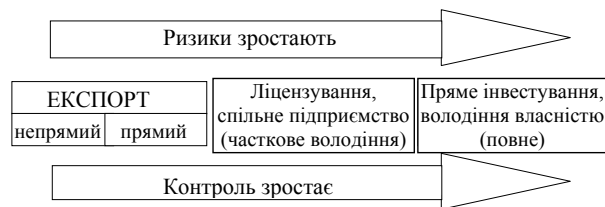
Види ризиків у міжнародному бізнесі:

- *Ризики володіння* – пов’язані з реалізацією права власності на іноземній території.
- *Ризики діяльності* – пов’язані з некомпетентною поведінкою на зарубіжному ринку.
- *Фінансові ризики* – виникають у процесі внутрішньо- та міждержавних розрахунків і фінансових операцій.
- *Ризики форс-мажор* – виникають за непередбачених обставин.



- *Кримінальні ризики* – посилюються через суспільну, ринкову, правову нестабільність.

Функціонуючи на зарубіжному ринку (експортуючи, а особливо утворюючи зарубіжні філії), компанія зазвичай ризикує більшою мірою, ніж працюючи на вітчизняному ринку.



1.2.2. Аналіз факторів середовища міжнародного маркетингу

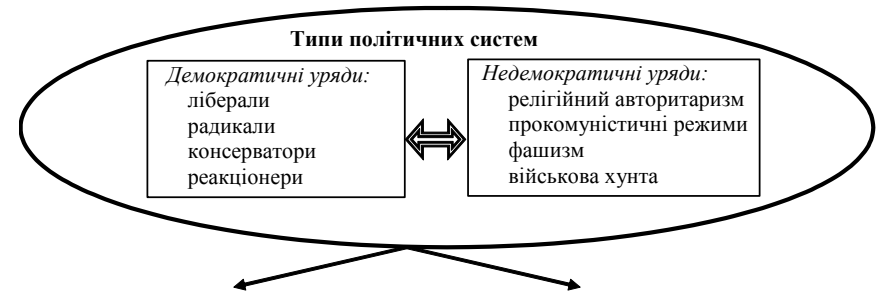
Аналіз факторів маркетингового середовища міжнародного маркетингу є першим і дуже важливим кроком до розуміння суті й тенденцій розвитку світових ринків та видів бізнесу, що відповідним чином впливає на прийняття управлінських рішень щодо оцінки привабливості тих чи тих зарубіжних ринків, методів виходу та організації бізнесу за кордоном.

Політичне середовище

Вирішуючи встановити ділові відносини з тією чи тією країною, слід мати на увазі політичний аспект проблеми вивчення маркетингового середовища зарубіжного ринку. Політичне середовище відіграє суттєву роль у розробці стратегії проникнення та функціонування фірми на іноземному ринку, визначенні перспектив і пріоритетів її діяльності в умовах незвичної політичної оболонки.

Головна мета аналізу політичного середовища така:

- вивчити політичну систему, визначити субординацію політичних сил у суспільстві;
- визначити рівень політичної стабільності;
- оцінити політичні ризики.



<p><i>Фактори політичних ризиків:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • націоналізація • конфіскація власності іноземних компаній • зміна державного устрою • війни (оголошені та неоголошені) • революції, страйки • політичні стосунки з іноземними країнами та державна політика щодо іноземного бізнесу 	<p><i>Фактори політичної стабільності</i></p> <p><i>Позитивні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • розвинута система державного управління • передбачуваність результатів політичних виборів • відсутність екстремальних ідеологічних впливів • передбачуваність можливих урядових змін • загальна стабільність у країні та за її межами <p><i>Негативні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • несформованість або недосконалість системи державного (наддержавного) регулювання • наближення політичних виборів • політичний пресинг з боку окремих угруповань, що формує певні суспільно-політичні та ідеологічні переваги і мотивації • урядові зміни • загальна внутрішня та зовнішня політична нестабільність
--	---

Правове середовище

Правове середовище міжнародного маркетингу передбачає цивілізовані методи вирішення комерційних питань (організації бізнесу) повним або частковим взаємовизнанням та прийняттям суб'єктами господарської діяльності тих

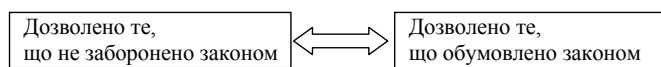
чи тих правових норм. Аналіз та оцінка міжнародного правового середовища передбачає три основні моменти.

По-перше, структура правового середовища міжнародного бізнесу надзвичайно складна, тобто має багато послідовних рівнів та сфер застосування, які з різною інтенсивністю впливають на суб'єкти світового ринку.

Мета аналізу правового середовища така:

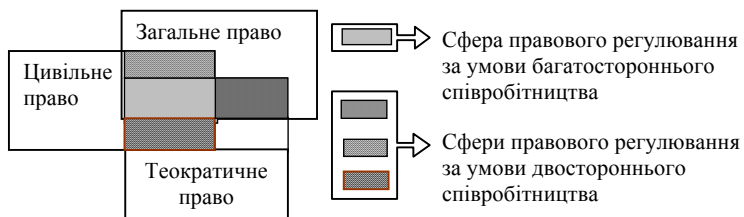
- вивчити основні характеристики і положення діючої на певному ринку правової системи;
- визначити рівень правової стабільності і ступінь інтенсивності, правового впливу на підприємницьку діяльність;
- оцінити правові ризики.

Принципові підходи до розв'язання правових питань



По-друге, у світі існує декілька принципово відмінних типів правових систем, що пропонують різні підходи до розуміння і трактування тих чи тих бізнесових (комерційних) ситуацій міжнародного співробітництва.

Взаємодія правових систем



Загальне право (Common Law System) базується на традиціях, історичних прецедентах, звичаях та практиці суспільно-економічного життя. Вирішальну роль у реалізації загального права відіграють арбітражні суди, які, розглядаючи і трактуючи певні економічні ситуації, приймають рішення відповідно до попереднього досвіду.

Загальне право існує у Великій Британії та країнах, що колись перебували під її колоніальним впливом (протекторатом), а також у Сполучених Штатах Америки.

Цивільне право (Civil -Code- Law System) базується на сукупності досить деталізованих законодавчих актів, об'єднаних у кодекс, які регламентують підприємницьку діяльність. Вирішальну роль у реалізації цивільного права відіграє ідентифікація певних ситуацій (що так чи так підпадають під статті Цивільного кодексу).

Цивільне право використовують у більш як 70 країнах світу, зокрема в Україні, Японії, більшості країн Європи тощо.

Теократичне право (Theocratic Law System) базується на релігійних нормах та вимогах, переважно на ісламських догмах, які досить жорстко регламентують усі аспекти соціально-економічного життя, зокрема підприємницької діяльності.

Теократичне право є домінуючою системою в 19 з 30 мусульманських країн, населення яких перевищує мільярд осіб.

Декілька прикладів, що ілюструють вплив ісламізму на бізнес^{*}:

1. Відповідно до вимог шариату не можна брати відсотки за кредити, оскільки ці гроші не вважаються «заробленими». Банки змушені називати ці платежі «комісійними», «доходами» від участі в підприємстві, куди залучені кредити, або відмовлятися від доходів.

Арабські банки можуть утратити свої депозити в інших банках, якщо отримають відсотки за цими депозитами.

2. Страхуватися, за мусульманськими канонами, є порушенням Волі Аллаха. *CitiBank*, фінансуючи проекти арабських компаній, виявив, що здійснює незастраховані інвестиції. Але в разі провалу проекту, звернувшись до суду, може розраховувати лише на повернення базової суми кредиту.

3. Мекка – священне місто мусульман, де, згідно з Кораном, немусульмани не можуть перебувати. Шведська компанія, що будувала транспортну систему до Мекки в Саудівській Аравії, змушена була використовувати телевізійну техніку для нагляду за будівництвом.

По-третє, успішний розвиток міжнародного бізнесу потребує в кожному конкретному випадку виділення, аналізу та узгодження основних моментів активних сфер правового впливу.



^{*} Wall Street Journal. (May 5, 1976; January 2, 1975; September 8, 1975)

Економічне середовище

Економічне середовище є однією з найважливіших сфер господарчого життя суб'єктів, що кардинально впливає на рішення про вихід компанії на той чи той зарубіжний ринок.

У міжнародному маркетингу аналіз економічного середовища має певну специфіку, зумовлену невизначеністю деяких загальних параметрів зарубіжних ринків.

Параметри економічного середовища міжнародного маркетингу

Параметр	Мета аналізу
1. Тип економіки	Визначити питому вагу окремих типів економік у мішаній системі і їх значення для розвитку тих чи тих видів бізнесу
2. Структура господарства, господарська орієнтація	Установити можливу експортно-імпорتنу орієнтацію країни з погляду галузевої структури та пріоритетів економічного розвитку
3. Темпи економічного зростання	Оцінити: 1) рівень державних доходів (збитків) через: а) динаміку основних макроекономічних показників в абсолютному та відносному вимірі; б) показники розвитку галузей народного господарства; в) стан платіжних балансів; 2) рівень особистих доходів в абсолютному і відносному вимірі та загальнодержавний тип особистих доходів
4. Направленість та ступінь державного втручання в економіку	Виявити форми одержавлення, інтенсивність та глибину їх впливу на певні сфери економічного розвитку країни
5. Наявність спеціальних (вільних) економічних зон (СЕЗ)	Пошук найсприятливіших умов проникнення та функціонування на зарубіжному ринку через спеціальні території, у межах яких діють економічні пільги для іноземних і вітчизняних компаній
6. Стан конкретного товарного ринку	Визначити: 1) потенційну місткість ринку конкретного продукту; 2) рівень міжнародної спеціалізації основного та споріднених підтримувальних виробництв
7. Загальногосподарська кон'юнктура та кон'юнктура конкретного товарного ринку	Визначити вплив найважливіших кон'юнктуротвірних факторів мікро- та макrorівня, що характеризують стан і привабливість ринку

1. У сучасному світовому просторі «чистих» типів економік не існує, тому визначення та оцінка значення тих чи тих елементів суспільного розвитку може суттєво впливати на запровадження організації бізнесу на певному зарубіжному ринку.

Посднання типів економік

Тип економіки	Основні характеристики
Традиційна економіка	<ul style="list-style-type: none"> Надзвичайно повільні зміни в суспільно-економічному житті та звичаях; історично сформована структура споживання; домінанта натурального господарства
Командно-централізована економіка	<ul style="list-style-type: none"> Наявність планових методів господарювання; централь-адміністративне управління економікою; обмежений розвиток товарно-грошових відносин
Ринкова економіка	<ul style="list-style-type: none"> Приватна власність та вільне підприємництво; конкуренція та ринкові механізми регулювання економіки; розвинені товарно-грошові відносини
Мішана економіка	<ul style="list-style-type: none"> Посднання елементів традиційної, командно-централізованої та ринкової економіки у певних співвідношеннях

2. Структура господарства, або господарська орієнтація, характеризується багатьма факторами функціонування економіки, що визначають приналежність її до тієї чи тієї групи згідно із світовою класифікацією. За даними МВФ, усі країни світу розподіляють на такі основні групи.

➤ Група у складі 28 економічно просунутих економік, що об'єднує *промислово розвинені* та так звані *нові індустріальні країни*.

З погляду господарської орієнтації, *промислово розвинені країни* є основними постачальниками технологій, наукоємної промислової продукції на світових ринках.

Нові індустріальні країни (НІС) протягом останніх 10–15 років зробили суттєві позитивні зрушення у напрямку побудови розвиненого індустріального суспільства, завдяки ефективному використанню західних технологій та менеджменту, створенню сучасної структури господарства з високим експортним потенціалом. Основні риси НІС:

- надзвичайно високі темпи економічного зростання (до 10–15 % на рік);
- відносно високий науково-технічний рівень окремих виробництв;
- висока залежність від «технологічних донорів»;
- низький, порівняно з промислово розвиненими країнами, рівень життя основних верств населення.

Просунуті економіки за підгрупами

	Європейський Союз	Нові індустріально розвинені азіатські країни	Інші країни
Основні промислово розвинені країни	Франція Німеччина Італія Велика Британія		Канада Японія Сполучені Штати Америки
Інші розвинені країни	Австрія Бельгія Данія Фінляндія Греція Ірландія Люксембург Нідерланди Португалія Іспанія Швеція	Гонконг* Корея Сінгапур Тайванська провінція Китаю	Австралія Ісландія Ізраїль Нова Зеландія Норвегія Швейцарія

- Група у складі 128 економік, яка об'єднує досить різні за рівнем економічного розвитку та експортно-імпортною орієнтацією країни, що розвиваються. Більшість з країн цієї групи є експортерами певного виду сировини, що визначає їх міжнародну спеціалізацію, або послуг (курорти тощо).

Види експортної орієнтації країн

Країни – експортери сировини			
Країни – експортери корисних копалин:		Країни – експортери сільськогосподарської продукції:	
нафти (ОПЕС**)	руд металів, каміння	промислового призначення (каучук, джут тощо)	продовольства

- Група країн з перехідною економікою, які на сучасному етапі переживають складний перехідний період формування ринкової економіки.

* 1 липня 1997 року Гонконг повернуто до Китайської Народної Республіки, він став спеціальним адміністративним регіоном Китаю.

** The Organization of Petroleum Exporting Countries (ОПЕС) утворено у вересні 1960 року, щоб координувати політику та діяльність країн – учасниць захисту своїх інтересів на світовому ринку, стабілізувати світові ціни на нафту тощо. ОПЕС об'єднує Іран, Ірак, Кувейт, Саудівську Аравію, Венесуелу, Катар, Індонезію, Лівію, Об'єднані Арабські Емірати, Алжир, Нігерію.

Країни з перехідною економікою (за регіонами)

Центральна та Східна Європа		Росія	Кавказ та Центральна Азія
Албанія	Литва	Росія	Азербайджан
Білорусь	Колишня Югославська Республіка		Вірменія
Боснія та Герцеговина	Македонія		Грузія
Болгарія	Молдова		Казахстан
Хорватія	Польща		Киргизька Республіка
Чеська Республіка	Румунія		Монголія
Естонія	Словацька Республіка		Таджикистан
Угорщина	Словенія		Туркменістан
Латвія	Україна		Узбекистан
	Союзна Республіка Югославія (Сербія / Чорногорія)		

Основні риси країн з перехідною економікою:

- невизначеність структури господарства, перебудовна криза;
- нерозвиненість або повна несформованість ринкових традицій і механізмів, зокрема в галузі міжнародного співробітництва;
- нерациональне, невідповідне вимогам ринкової економіки (з погляду витрат, транспорту, прибутку) розміщення промислових підприємств, яке за часів радянської влади, базуючись на політичних пріоритетах, вважалося доцільним і обгрунтованим;
- неефективна політика державного регулювання, передусім приватизації, в основі чого лежить недостатній досвід роботи національних урядів та самоврядування;
- наявність потенційно привабливого ринку для експорту, інвестицій, інших форм міжнародного співробітництва. Складність перехідного періоду не дозволяє багатьом пострадянським країнам швидко й організовано увійти до світового господарства, активно та ефективно працювати на міжнародному ринку.

3. Темпи економічного зростання характеризують позитивну чи негативну динаміку розвитку країни (ринку), їх виражають основними макроекономічними показниками, показниками розвитку окремих галузей і сфер діяльності в абсолютному та відносному вимірі, а також станом платіжних балансів. Одним з найважливіших критеріїв, які використовують міжнародні організації з оперативною та аналітичною метою, є валовий національний продукт (ВНП) у розрахунку на душу населення. Світовий банк розрізняє декілька типів економік з погляду цього показника (за розрахунками 1998 року):

– *високодохідні економіки* (54 країни) – ВНП на душу населення перевищує \$9 361;

– *середньодоходні економіки* (94 країни) – ВНП на душу населення коливається у межах \$731– 9 360;

– *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 середньодоходних економік є показником країн, що розвиваються.

Ще один дуже важливий критерій оцінки розвиненості ринків – рівень особистих доходів у тій чи тій країні. Залежно від цього показника визначаються споживацькі можливості, рівень та характер попиту і відповідно тип економіки з погляду привабливості міжнародного співробітництва з цією країною.

Рівні особистих доходів населення

Вид економіки					
Малодоходний	Полярний		Рівномірний		Високодоходний
Загальнонизький рівень особистих доходів у 90–95 % населення	Низькі доходи у 90–95 % населення	Високі доходи у 5–10 % населення	низький	високий	Високі доходи у 70–80 % населення

4. Суттєвим моментом аналізу економічного середовища зарубіжного ринку є визначення найпоширеніших форм державного впливу на економіку та галузі, у яких цей вплив найвідчутливіший. Основні форми одержавлення такі:

- державна власність та підприємництво;
- фінансова система:
 - держбюджет;
 - позабюджетні фонди (загального та спеціального призначення);
 - фінанси місцевих органів влади (самоврядування);
 - фінанси державних корпорацій;
- програмування та регулювання (пряме та непряме);
- міжнародна активність.

Перед бізнесменами, що прагнуть розвивати співпрацю на зарубіжному ринку, постають такі важливі питання:

- у яких галузях народного господарства держави власність і підприємництво найпоширеніші;
- яким є ступінь централізації економіки;
- які є можливості приватизації (або відокремлення) власності;
- наскільки ефективно діє (спрацьовує) механізм реорганізації власності;
- як зменшити вплив адміністративно-державного регулювання приватного сектора економіки тощо.

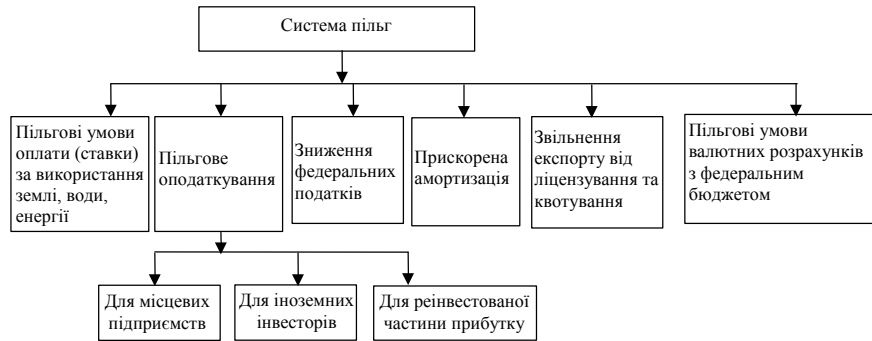
5. *Спеціальна (вільна) економічна зона* являє собою частину території держави, на якій установлюються та діють спеціальний правовий режим економічної діяльності і порядок застосування та дії національного законодавства (екстериторіального права).

Типи спеціальних (вільних) економічних зон та їх основні характеристики*

Тип	Мета	Характеристика	Приклади
Вільні митні (податкові) зони, порти, митні склади (Duty/tax free areas. Free parts)	Зростання вантажообігу та залучення певних товарів	Звільнення від мита на імпортовані товари та від податків на товари, що не перетинають митних кордонів країни	Вільний порт Гамбург. Території підзони вільної торгівлі США
Вільні торговельні зони (Duty/tax free areas)	Збільшення товарообігу країни, стимулювання вітчизняного виробника та «пабліситі» для вітчизняних товарів	Скасування мита та непрямих податків для осіб, що перетинають кордон країни	Безмитні магазини в міжнародних аеропортах
Зони вільної торгівлі (Free trade zones)	Збільшення товарообігу країни і певною мірою зростання вітчизняного експортного виробництва	Скасування мита, прямих та непрямих податків. Гарантування сприятливого механізму митних формальностей	Шрі-Ланка, Малайзія, Єгипет, Сінгапур, Тайвань
Вільні експортні зони (Export processing zones)	Зростання експортного потенціалу країни за рахунок розвитку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва	Скасування мита, прямих та непрямих податків, гарантування мінімуму митних формальностей; Експортні пільги	Республіка Корея, Маврикій, Мексика
Зони вільної банківської та/або страхової діяльності	Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків і страхових компаній	Спрощення вимог стосовно мінімальних банківських резервів. Регулювання норми відсотка. Скасування обмежувального страхового регулювання тощо	Банки, що функціонують на валютних євrorинках, наприклад, у Люксембурзі, Лондоні, зона вільної страхової діяльності у Нью-Йорку
Зони вільного підприємництва, зокрема комплексні зони, вільні (відкриті) міста, райони, території (Free economic activity zones)	Сприяння переходу країни до ринкової економіки	Скасування мита, податків, інших обмежень, що стримують розвиток підприємництва	Польща, Китай
Вільні технологічні зони, парки (технополіси)	Стимулювання розвитку науки, упровадження нових технологій	Скасування кількісних та якісних обмежень, що стримують розвиток наукових досліджень та діяльність «ризикових» виробництв	

* Моисеева Н. К. Международный маркетинг: Учеб. пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – С. 117–118

Головна мета створення спеціальних (вільних) економічних зон – залучити іноземні інвестиції та сприяти їм, активізувати підприємництво, нарощувати експорт та поставки на внутрішній ринок високоякісної конкурентоспроможної продукції та послуг, залучити і впровадити нові технології, прогресивні ринкові методи господарювання, підвищувати ефективність використання природного, промислового та соціально-економічного потенціалу.



Використання СЕЗ є надзвичайно вигідним і поширеним. Наприкінці 90-х років у світі нараховувалося більше 600 СЕЗ, через які здійснювалось приблизно 8 % світової торгівлі. Багато країн зацікавлені у створенні на своїй території спеціальних (вільних) економічних зон, які є своєрідними дверима (воротами) до міжнародного співробітництва та світового ринку. Наприклад, у Мексиці досить успішно функціонують 1100 промислових підприємств, створених на засадах експортно-промислових зон. У США діють 210 вільних торгових зон. Китай розвиває 5 спеціальних економічних зон, 14 приморських відкритих міст та 3 приморські відкриті економічні райони, що суттєво впливають на економічний розвиток зазначених територій.

6. Стан конкретного зарубіжного товарного ринку аналізують відповідно до певного виду продукції або групи однорідної продукції. Досліджують мікросередовище (постачальників, клієнтів, споживачів, посередників, конкурентів), щоб визначити позитивні і негативні фактори застосування бізнесу на цьому ринку, оцінити його кон'юнктуру.

7. До найважливіших кон'юнктуротвірних факторів слід зарахувати передусім циклічність розвитку ринкової економіки, яка подвійно через макро- та мікрорівень впливає на стан конкретного товарного ринку.

Макрорівень визначається фазою економічного циклу. Ясно, що періоди криз та депресій знижують привабливість ринку, у той час як періоди поживлення та підйому, навпаки, стимулюють зовнішньоекономічну експансію.

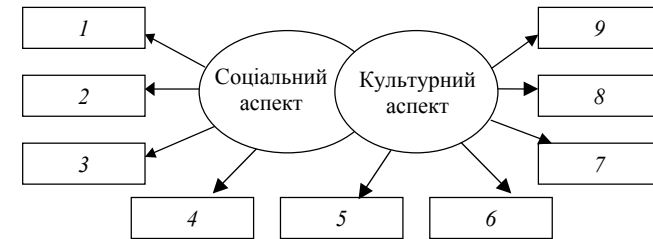
Соціально-культурне середовище

Соціально-культурні аспекти міжнародного бізнесу є надзвичайно важливими, оскільки інтенсивно впливають на поведінку всіх учасників ринкової діяльності:

- споживачів, які формують ринок;
- менеджерів, які розробляють і впроваджують міжнародні маркетингові програми;
- посередників (наприклад, рекламних агенцій або засобів масової інформації), які прискорюють процес міжнародного маркетингу.

Недостатня увага до соціально-культурних факторів, недотримання певних соціально-культурних вимог маркетингового середовища призводить до значної, часом повної, втрати позицій на цьому зарубіжному ринку.

Соціально-культурне середовище



1	2	3	4
Соціальна організація суспільства	Демографічна ситуація	Політико-правові пріоритети суспільства	Соціально-культурні цінності
Соціальна система	Статеві-вікова структура	Націоналізм	Література
Соціальні інституції	Динаміка народонаселення	Політична система	Музика
Владні структури	Рівень освіти	Політичні пріоритети	Образотворче мистецтво
Суспільні організації	Рівень доходів	Суверенність	Фольклор
Соціальні зміни	Урбанізація	Національні інтереси	Ставлення до:
Соціальна структура	Рівень та структура зайнятості	Ідеологія	– часу
Родинні відносини	Психологічний стан суспільства	Міжнародні пріоритети	– культурного надбання
			– роботи
			– добробуту
			– змін
			– наукових досягнень
			– іноземних товарів
			– ризиків тощо
			Критерії самооцінки та самовдосконалення

5	6	7	8	9
Наука, техно- логічні цінності Матеріальні до- сягнення (куль- тура) Винаходи Наукова спеціа- лізація Наукові органі- зації	Освіта Система (рівні) освіти Перепідготовка Кваліфікаційні рівні Рівень грамот- ності	Релігія Об'єкти (свя- щенні) покло- ніння Вірування та норми Філософські системи Релігійні: об- ряди, табу свята і ритуали	Мова Писемна мова Мова спілкування Офіційна (держав- на) мова Лінгвістичний плюралізм (багато- мовність) Мовна ієрархія Міжнародне спілкування Мовна культура	Народні традиції Свята Прикмети

Сучасний соціально-культурний розвиток України визначається двома основними факторами:

- 1) еволюцією історично-культурних цінностей та традицій українського народу;
- 2) суспільно-політичними наслідками соціалістичного ладу.

Відповідно аналіз маркетингового середовища українського ринку має включати дослідження різноманітних політичних, правових, економічних, соціально-культурних, технологічних та фізичних у контексті специфічних цінностей та особливостей перехідного періоду

Технологічне середовище

Рівень технології на сучасному етапі розвитку цивілізації є одним з найважливіших показників стану суспільства і ринку. З цього погляду ринки різняться:

- можливостями розробки нових технологій;
- масштабами їх використання;
- інтенсивністю експорту-імпорту самих технологій і високотехнологічних продуктів;
- рівнями прогресивних соціально-економічних зрушень в організації виробництва та суспільстві, які є результатом технологічного розвитку.

Щоб зрозуміти потенційні та реальні технологічні можливості суспільства і ринків, слід розглянути питання в *історичному* та *функціональному* розрізі.

З *історичного* погляду важливим відправним пунктом аналізу технологічного середовища можна брати п'ять стадій економічного розвитку Ростоу*.

Перша стадія. Традиційне суспільство – суспільство з нерозвиненим, переважно сільськогосподарським, виробництвом. Низький рівень продуктивності праці зумовлений неможливістю застосувати новітні досягнення науки та техніки.

Друга стадія. Передумови до злету (підйому) – суспільство робить певні кроки в напрямку перебудови та модернізації. Окремі прогресивні зрушення

відбуваються у сфері розвитку ринкової інфраструктури та внутрішньої і зовнішньої торгівлі, з'являються перші модернізовані виробництва. Але суспільство загалом залишається досить патріархальним за структурою та цінностями.

Третя стадія. Злет (підйом) – прогресивні зміни поширюються у сфері промислового виробництва та сільського господарства. Індустріалізація на високо-технологічній основі відбувається досить інтенсивно завдяки активному залученню нових інвестицій. Сили прогресу починають домінувати в суспільстві.

Четверта стадія. Просування до зрілості – економічне зростання охоплює новітніми технологіями всі галузі та сфери економічного і суспільного життя. На заміну старим, традиційним виробництвам приходять нові, високотехнологічні.

П'ята стадія. Суспільство масового споживання – пріоритети виробництва пересуваються у сферу споживчих товарів та послуг. У структурі зайнятості збільшується відсоток висококваліфікованих робітників промисловості та працівників офісів. Подальший розвиток сучасних прогресивних технологій відбувається одночасно з поліпшенням соціально-економічного добробуту і захищеності суспільства.

У 20-ті роки ХХ ст. було висунуто так звану теорію довгих хвиль, яка також певною мірою пояснює закономірності технологічного розвитку цивілізації.

Після Другої світової війни розпочався активний процес упровадження досягнень військової науки у цивільне виробництво. Це означало початок так званої *науково-технічної революції (НТР)*, яка кардинально змінила технологічний спосіб виробництва, сприяючи формуванню *«нового індустріального суспільства»**, яке характеризується:

- ✓ використанням нових матеріалів;
- ✓ застосуванням високих технологій, тобто «систематичним упровадженням у виробництво наукових досягнень і організаційних (управлінських) знань та напрацювань»*;
- ✓ переходом до нових джерел енергії, зокрема атомної енергії;
- ✓ прогресивними організаційними змінами в процесі виробництва, зокрема автоматизацією, електронізацією;
- ✓ організаційно-управлінськими зрушеннями, зміною споживчих та виробничих мотивацій тощо.

Звісно, що не всі країни однаковою мірою беруть участь і досягають успіхів у технологічному розвитку.

* W. W. Rostow, The Stages of Economic Growth (2d ed.; Cambridge: the University Press, 1971)

* Galbraith, John Kenneth. The new industrial state. Boston, Houghton Mifflin Company, 1967,1971, p. 2–12.

Показники розвитку науки та технологій

Країна	Учені та інженери сфери наукових досліджень (осіб на 1 млн населення, 1985–1995)	Експорт високотехнологічної продукції (% від загального експорту продукції, 1997)	Кількість зареєстрованих патентів (1996)	
			вітчизняними суб'єктами	зарубіжними суб'єктами
Основні промислово розвинені країни:				
Велика Британія	2417	41	25269	104084
Італія	1325	15	8860	71992
Канада	2656	25	3316	45938
Німеччина	2843	26	56757	98338
США	3732	44	111883	111536
Франція	2584	31	17090	81418
Японія	6309	38	340861	60390
Інші промислово розвинені країни:				
Австралія	3166	39	9196	34125
Австрія	1631	24	2506	75985
Греція	774	12	434	52371
Данія	2647	27	2452	72151
Іспанія	1210	17	2689	81294
Португалія	1185	11	105	71544
Нідерланди	2656	44	4884	61958
Фінляндія	2812	26	3262	61556
Нові індустріальні країни:				
Гонконг (САР Китаю)	98	29	41	2059
Корея	2636	39	68446	45548
Сінгапур	2728	71	215	38403
Країни перехідної економіки:				
Білорусь	2339	...	701	20347
Естонія	2018	24	12	21144
Латвія	1189	15	197	21498
Молдова	1539	9	290	20245
Польща	1299	12	2414	24902
Словачія	1821	15	201	22865
Словенія	2544	16	301	21686
Угорщина	1033	39	832	24147
Україна	3173	...	3640	22862
Чехія	1159	13	623	24856
Хорватія	1978	19	259	356

З функціонального погляду аналіз технологічного рівня країни або ринку передбачає дослідження таких важливих показників:

- рівень споживання енергії;
- ступінь розвитку промислової інфраструктури;
- розвинутість засобів комунікації та зв'язку;
- стан та можливості проведення наукових досліджень (*R&D*), структура та обсяги витрат у сфері фундаментальних та прикладних наук.

Фізичне середовище

Фізичне середовище являє собою сукупність якісних характеристик продукту, які є загально прийнятними на тому чи тому ринку. Ці показники суттєво різняться залежно від ринків. Фактори, які формують фізичне середовище, можна умовно поділити на *інженерно-технічні* та *споживацькі*. У деяких випадках навіть дуже оригінальні інженерно-технічні рішення, підкріплені високоякісним виконанням, зазнають фіаско на ринку через примхи споживацьких вимог або попиту.

До *інженерно-технічних* факторів фізичного середовища належать такі основні показники якості продукту:

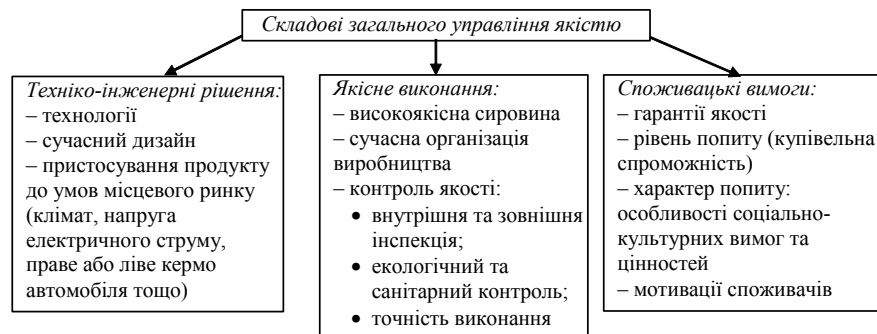
- наявність споживчих компонентів без шкідливих речовин;
- екологічність упаковки;
- ергономічні параметри;
- гіпоалергенність;
- стан навколишнього середовища тощо.

До показників *споживацьких* вимог належать:

- розуміння сучасної якості;
- рівень та характер попиту;
- споживацькі пріоритети та переваги, зумовлені особливостями природного, технічного та соціально-культурного середовища тощо.

Останнім часом особливу увагу в багатьох країнах приділяють не тільки якості товарів, але і якості самого процесу виробництва. Більшість солідних західних компаній віддають перевагу партнерам, які не тільки пропонують сертифіковані товари та послуги, але й мають сертифікати на систему забезпечення якості всього виробництва. За оцінками західних експертів, на європейському ринку наявність сертифіката на систему якості є обов'язковим у 90 % контрактних ситуацій. У Європі починаючи з 1993 року діє негласний закон, згідно з яким товари, не забезпечені відповідними сертифікатами якості, коштують удвічі дешевше.

Усе більшої актуальності у світі, і відповідно в Україні, набуває діяльність у сфері загального управління якістю – *Total Quality Management (TQM)*.



Для України проблема якості товарів та виробництва є дуже важливою, оскільки неможливо стати повноцінним учасником міжнародного співробітництва, не забезпечуючи відповідного рівня якості в сучасному його розумінні. У Києві вже багато років проводять Міжнародний форум «Дні якості», присвячений Всесвітньому дню якості, який відмічають на планеті кожного другого четверга листопада. В організації форуму беруть участь Українська асоціація якості, НАН України, Держкомітет по захисту прав споживачів, Держкомітет по стандартизації, метрології і сертифікації, багато великих, середніх та малих підприємств різної форми власності.

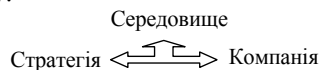
Урядовий Комітет економічного розвитку затвердив проект президентського наказу про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції, розроблений Держстандартом України. Відповідно до нього українські підприємства почнуть перехід на новий рівень управління якістю виробленої продукції – згідно з канонами Міжнародної організації стандартизації. Одночасно виробники мають дотримуватись жорстких екологічних норм, що потребує солідних інвестицій. Якщо система запрацює, це стане реальним кроком на шляху до вступу України у Світову організацію торгівлі (СОТ).

Глобальною системою якості у світі охоплено вже більше як 365 тис. підприємств, в Україні таких поки що лише 230.

Проект передбачає також проведення щорічного конкурсу «100 найкращих товарів України» і навіть створення інституту якості.

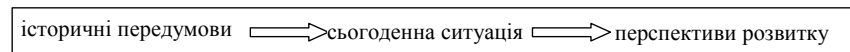
1.2.3. Оцінка результатів маркетингового аналізу міжнародного середовища та можливої реакції компанії на зміни в середовищі

Методика маркетингового дослідження міжнародного середовища – це процес збирання та обробки інформації про ринок і створення певної рівноваги між ресурсами, можливостями і прагненням компанії, її стратегією та середовищем світового ринку.



Методика маркетингового дослідження міжнародного середовища:

- спирається на детальний аналіз політичних, правових, економічних, соціально-культурних, технологічних та фізичних аспектів бізнесової діяльності на зарубіжних ринках, щоб виділити найважливіші фактори, які певною мірою впливають (стимулюють чи, навпаки, перешкоджають) на підприємницьку активність;
- містить оцінку значущості кожного з виділених факторів групуванням за певними, важливими для компанії ознаками і виділенням відносно актуальних для цього ринку головних моментів;
- передбачає різноманітні способи отримання первісної інформації і результатів дослідження та аналізу (самостійний пошук, послуги вітчизняних консультантів, залучення зарубіжних спеціалістів тощо);
- обумовлює розглядання проблеми з погляду історичної логіки



і має за мету:

- а) вибір найпривабливіших ринків;
- б) оптимізацію методу виходу та проникнення;
- в) розробку ефективної маркетингової стратегії подальшої поведінки компанії на обраному зарубіжному ринку.

Аналізуючи зарубіжні ринки та оцінюючи ризики, слід передусім брати до уваги такі питання:

Торгово-політична ситуація	<ul style="list-style-type: none"> – торгового договору з країною не існує; – торговий договір існує + обмежені зв'язки – торгова домовленість + розвинені торгові контакти; – протокол про торгівлю + стабільні, довгострокові зв'язки
Наявність обмежень на торгівлю (тип зовнішньоекономічної політики щодо цієї країни, компанії, продукту)	<ul style="list-style-type: none"> – режим найбільшого сприяння; – окремі протекційні заходи; – часткове ембарго; – економічна блокада
Стосунки з потенційними споживачами	<ul style="list-style-type: none"> – раніше торгівлі не було (компанія та її продукція на ринку не відомі); – торгівля була незначна, епізодична; – активно розвиваються досить стабільні партнерські відносини
Можливість ефективної реклами	<ul style="list-style-type: none"> – зовсім немає реклами; – не розвинені канали передачі інформації; – існує багато різних та доступних каналів поширення інформації
Інформація про ринок	<ul style="list-style-type: none"> – практично немає та важкодоступна; – фрагментарна і ненадійна; – досить повна і надійна
Потрібний обсяг ринкових досліджень	<ul style="list-style-type: none"> – великий / середній / малий за часом; – великий / середній / малий за обсягом витрат

Маркетингове середовище міжнародного бізнесу зазвичай не є стабільним і потерпає від частих більшою або меншою мірою значущих змін. Це потребує від компаній певної уваги і зусиль щодо реагування на деформацію факторів зовнішнього впливу. Між тим *реакція компанії* на зміну може бути досить різною:

- ігнорування* змін, причини якого:
 - а) малозначущість змін;
 - б) некомпетентність менеджменту;
 - в) очікування «кращих часів»;
- затримка реакції, викликана:
 - а) бюрократичними причинами;
 - б) психологічною невідповідністю менеджерів;
 - в) маркетинговою або технологічною міопією;
- симптоматична реакція*, що виявляється через певні симптоматичні зрушення, які не змінюють загальну стратегію компанії;
- поступове часткове стратегічне репозиціонування*;
- радикальне стратегічне репозиціонування*.

Контрольні запитання

1. Визначте, що таке маркетингове середовище міжнародного бізнесу. Наведіть основні критерії аналізу міжнародного маркетингового середовища.
2. З'ясуйте, як різні види ризиків впливають на маркетингову діяльність.
3. Наведіть основні фактори, що визначають політичний клімат країни та політичні ризики міжнародного співробітництва.
4. Проаналізуйте фактори правового середовища міжнародного маркетингу. Визначте специфічні особливості загального, цивільного і теократичного права.
5. Що таке інтелектуальні права власності? Яку роль відіграє патентне законодавство та антимонопольне законодавство в міжнародній практиці. Наведіть приклади правових ризиків міжнародного співробітництва.
6. Наведіть основні фактори економічного середовища міжнародного бізнесу. Опишіть види зовнішньоекономічної політики держави.
7. Дайте оцінку загальногосподарської кон'юнктури зарубіжного ринку.
8. Побудуйте схему аналізу соціально-культурного середовища зарубіжного ринку та шляхів подолання соціально-культурних суперечностей у вирішенні маркетингових завдань.
9. Проаналізуйте параметри технологічного середовища українського ринку. Як ви розумієте проблему уникнення технологічної залежності?
10. Наведіть основні характеристики фізичного середовища міжнародного маркетингу. Як ви розумієте проблему якості в міжнародному бізнесі?
11. Запропонуйте логіку та методіку маркетингового дослідження міжнародного середовища промислових та споживчих ринків.

1.3. Стратегії міжнародного маркетингу

1.3.1. *Планування маркетингової діяльності в міжнародному середовищі. Маркетингові програми.*

1.3.2. *Аналітичні підходи до стратегічного планування.*

1.3.3. *Стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу: стандартизація та адаптація.*

1.3.1. Планування маркетингової діяльності в міжнародному середовищі. Маркетингові програми

Формування стратегії міжнародного маркетингу – це складний процес, який несе в собі елементи ризику та невизначеності. Головна проблема – правильно вибрати основні альтернативні інструменти, зрозуміти та врахувати найважливіші фактори та умови, що впливають на цей вибір.

Передусім це передбачає розвиток планових основ міжнародного маркетингу, зокрема розробку маркетингових програм, які охоплюють та забезпечують послідовність виконання необхідних маркетингових заходів:

- розробку концепції продукту, продуктової стратегії, поліпшення якості та пристосування товару до умов обраного зарубіжного ринку;
- дослідження ринків, а саме факторів маркетингового середовища, споживчих мотивацій та переваг, перспектив і динаміки;
- вибір найпривабливіших ринкових сегментів;
- формування попиту і стимулювання збуту, проведення рекламних кампаній та пропаганди;
- організація сервісного обслуговування тощо.

Компанії, що прагнуть до поширення міжнародної діяльності або інтенсифікації своєї присутності на світовому ринку, зазвичай стикаються з потребою вирішувати ряд типових проблем:

Необхідність маркетингового обґрунтування та визначення	– ринків, які можуть бути метою експансії; – країн та сегментів, які є найпривабливішими; – рівня та типу маркетингових зусиль (елементів комплексу маркетингу), які найвигідніше використовувати; – виду присутності на зарубіжному ринку, який видається достатньо ефективним тощо
Оптимізація пошуку та використання ресурсів	– організація забезпечення ресурсами; – оптимізація ресурсної бази; – визначення принципів розрахунку за ресурси (політичні, економічні, фінансові аспекти)
Організація інвестицій та контролю	– організаційні основи діяльності; – види партнерства; – інвестиційний процес

План маркетингу – це схема майбутньої діяльності компанії для досягнення певної комерційної мети за певних можливостей в означений термін часу.

Планування маркетингу (довгострокове та короткострокове) полягає в цілеспрямованій спробі впливати, управляти масштабом, швидкістю та наслідками змін у зовнішньому середовищі та в самій компанії.

Планування маркетингової діяльності передбачає наявність певної логіки та відповідних етапів у проведенні маркетингових заходів



Контролюють і оцінюють результати маркетингової діяльності найчастіше кожного року (або навіть частіше, якщо компанія відносно невелика і може собі дозволити цю досить складну акцію) і циклічно, тобто повторюють ці дії регулярно.

Планування міжнародного маркетингу через наявність елементів невідзначеності середовища зарубіжних ринків та великої кількості форс-мажорних

обставин міжнародної діяльності має бути досить гнучким, тобто передбачати багатоваріантність та можливість змін на різних етапах його реалізації.

Щоб виконати завдання, спеціально розробляють **маркетингові програми** – довгострокові (стратегічні) і короткострокові (тактичні), які дозволяють зберегти логіку та послідовність заходів, а також забезпечують чітке виконання поставлених завдань.

Довгострокові (стратегічні) програми розробляють на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарних ринків, вони охоплюють маркетингові заходи, розраховані на тривалий період (2–3 і більше років залежно від ситуації на ринку та виду бізнесу) згідно з прийнятою маркетинговою стратегією.

Короткострокові (тактичні) програми – це формування конкретних завдань з деталізацією дій, відповідальності й термінів виконання, розробка конкретних методів і графіків діяльності.

1.3.2. Аналітичні підходи до стратегічного планування

Розробляючи міжнародну стратегію, слід чітко уявляти наявність і значущість окремих факторів та їх взаємодії (*SWOT*-аналіз), а також їх вплив на життєдіяльність компанії. Важливо при цьому визначити позиції компанії та її продуктів на різних ринках у зв'язку із життєвим циклом продукту й видом підприємницької (комерційної) діяльності.

Компанія має ретельно оцінити всі свої можливості, продукти і напрямки розвитку і на основі цих оцінок розподіляти зусилля та ресурси і формувати маркетингові стратегії.

У практиці міжнародного маркетингу застосовують багато різних аналітичних підходів до стратегічного аналізу залежно від факторів, які вважають найважливішими і найхарактернішими для конкретної компанії або виду бізнесу.

Перший підхід – **матриця Boston Consulting Group**:

– виділяє чотири типи так званих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) (*Strategic Business Unit – SBU*) і визначає позиції та динаміку тих чи тих продуктів на ринку залежно від етапу життєвого циклу.

Темпи зростання виробництва	Відносна частка на ринку	
	висока	низька
Високі	* „Зірка”	? „Дика кішка”
Низькі	„Дійна корова”	„Дикий собака”

Другий підхід – **багатофакторна матриця General Electric**:

– демонструє (за «принципом світлофора») відносну значущість окремих проектів, запроваджених багатопрофільною транснаціональною компанією на численних зарубіжних ринках, де позиції самої компанії та різних її продуктів суттєво різняться.

Привабливість галузі	Ділова активність		
	сильна	середня	слабка
Висока	1*	2	3
Середня	4	5	6
Низька	7	8	9

<p><i>Ділова активність</i> характеризує позиції компанії на ринку, ураховуючи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відносну частку компанії на ринку • рівень конкурентоспроможності ціни • якість продукту • обізнаність щодо споживачів • ефективність продажів • географічні фактори 	<p><i>Привабливість галузі</i> характеризує позиції виробництва (продукту) на ринку, ураховуючи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> розмір ринку <input type="checkbox"/> динаміку ринку <input type="checkbox"/> норму прибутку <input type="checkbox"/> наявність, активність та розвиненість конкуренції <input type="checkbox"/> сезонність <input type="checkbox"/> економічні параметри виробництва
---	--

Третій підхід – **PIMS (profit impact of marketing strategy)**:

– характеризує вплив маркетингових стратегій на діяльність компанії і відслідковує залежність між дохідністю й такими економічними параметрами діяльності компанії:

- доля ринку;
- ціна продукту;
- інтенсивність інвестицій;
- наукові дослідження та розвиток (R&D);
- вертикальна інтеграція;
- упровадження на ринок нових продуктів;
- витрати на маркетинг;
- диференціація.

* 1, 2, 4 – «зелена зона» хороших перспектив з погляду виробничого і ділового потенціалу для подальших інвестицій та росту; 3, 5, 7 – «жовта зона» помірних перспектив; 6, 8, 9 – «червона зона» – неперспективна через загальну низьку виробничу привабливість та слабку ділову активність.

Четвертий підхід: **матриця Ансоффа (можливостей стосовно товарів / ринків)**

– передбачає використання чотирьох варіантів маркетингових стратегій для збереження або збільшення збуту різних продуктів на старих і нових ринках

Товар	Ринок	
	старий	новий
Старий	Стратегія відновлення	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації – «не можна тримати всі яйця в одному кошику»

П'ятий підхід – **стратегічна модель та матриця Портера**:

– пропонує дві основні концепції планування маркетингу та альтернативи кожної з них:

- вибір цільового ринку (у межах усієї галузі або окремих сегментів);
- стратегічні переваги (унікальність або ціна);
- розглядає залежність між часткою ринку та прибутковістю на підставі аналізу базових стратегій:
 - переваги за витратами;
 - диференціація.

Стратегічна мета	Стратегічна перевага	
Мультисегментне виробництво	Мінімізація витрат	Диференціація
Односегментне виробництво (особливий сегмент)	Фокусування	

Важливим результатом аналізу Портера є висновок про те, що:

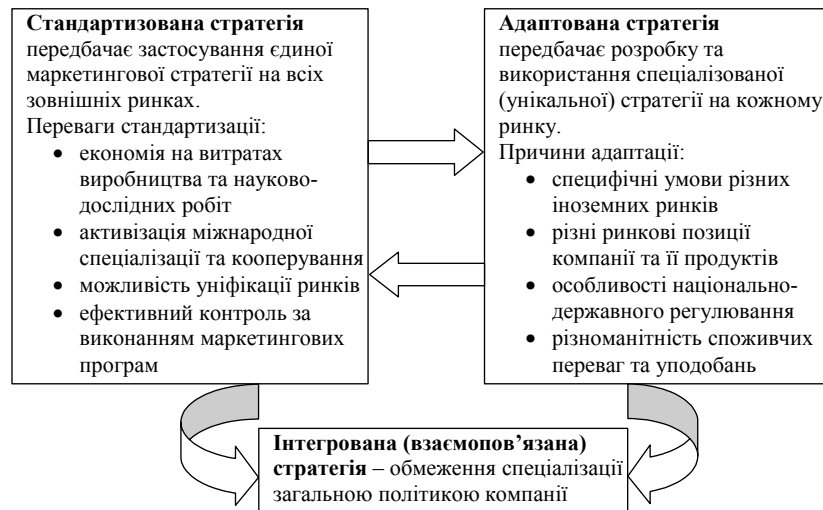
- компанія, частка якої на ринку невелика, може мати комерційний успіх завдяки чітко сконцентрованій стратегії та діяльності, сфокусованій на певному визначеному сегменті;
- невелика фірма може мати хороші показники та бути високоприбутковою, концентруючи свою діяльність у лише одній конкурентній ніші;
- компанія, частка якої на ринку середня, може мати комерційний успіх завдяки перевазі за загальними витратами або диференційованій стратегії. Але одночасно «середня» компанія може потерпати від невизначеного по-

ложення і низької прибутковості через відсутність ефективного та унікального продукту або переваг за загальними витратами.

Практика міжнародного маркетингу пропонує велику кількість різних підходів до формування міжнародної стратегії. І кожна компанія прагне врахувати лише її властиві риси, ресурси, ринкову ситуацію – фактори успіху.

1.3.3. Стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу: стандартизація та адаптація

Розробка міжнародних маркетингових стратегій передбачає використання тих чи тих елементів одного з альтернативних підходів до маркетингової діяльності на зарубіжних ринках – стандартизації або адаптації. Практика міжнародної діяльності компаній довела неможливість «чистого» застосування елементів лише одного з полярних підходів. Це означає, що стандартизовану стратегію слід використовувати тою мірою і там, де це можливо, а адаптовану – там, де потрібно.



Інтегрований підхід дозволяє, використовуючи окремі переваги стандартизації та адаптації, синтезувати нову продуктивну стратегію, що найбільшою мірою сприяє зростанню ефективності виробничо-комерційної активності компанії щодо просування продукту на зарубіжні ринки.

Американські спеціалісти дослідили 100 європейських філій 27 провідних міжнародних компаній США, що виробляють споживчі товари в упаковці, і визначили досить високий (63 %) рівень стандартизації застосовуваних маркетингових програм.

Рівень стандартизації маркетингових програм

Елементи маркетингової програми	Питома вага стандартизованих зусиль, %
Загальна маркетингова програма	63
Характеристики продукту	81
Торгова марка	93
Упаковка	75
Роздрібна ціна	56
Попереднє рекламне звернення	71
Творчі вияви	62
Організація продажу	56
Використання збутової мережі	74
Управління збутом	72
Використання посередників	80
Тип роздрібногo обороту	59

Але водночас можна виділити п'ять найважливіших факторів, через які повна стандартизація маркетингової діяльності в міжнародному середовищі практично неможлива:

- національно-культурні та споживчі особливості;
- мовні бар'єри;
- вимоги до продукту;
- розвиненість та досвід просування;
- організаційно-господарська специфіка функціонування філій.

Серед конкретних перешкод стандартизації міжнародної діяльності компанії та можливих методів подолання цих перешкод можна виділити такі:

Фактори маркетингового середовища*	Можливі шляхи подолання перешкод
Рівень технічних навичок	Спрощення продукту
Рівень заробітної плати	Автоматизація виробництва або застосування ручної праці
Рівень доходів	Якісні та цінові зміни
Рівень компетентності користувачів	Удосконалення або спрощення продукту
Престижність	Підвищення толерантності споживачів
Кліматичні особливості	Прийняття продукту
Особливості експлуатації (складність ремонтів, висока ціна тощо)	Спрощення та підвищення надійності продукту
Невідповідність стандартам	Прийняття параметрів продукту до умов національних стандартів зарубіжного ринку
Доступність певних матеріалів	Заміна окремих частин або пального

У деяких випадках використовують *стереотипізацію* ринків – застосування стереотипних (узагальнених) рішень, якщо можна групувати іноземні ринки.

Визначають можливу стратегію охоплення ринку, ураховуючи такі фактори:

* Jeannot, J-P. And H.D.Hennessey. Global marketing strategies, 3-d ed. Houghton Mifflin Company, 1995, p. 335.

- ступінь однорідності та споживчого ринку;
- єдність споживацьких вимог та переваг;
- активність реакції ринку;
- можливості та ресурси компанії;
- ступінь однорідності продукції та стадія життєвого циклу продукту;
- можливості спеціалізованого просування товару;
- наявність та напруженість конкуренції в певному ринковому сегменті та особливості маркетингових стратегій конкурентів;
- розмір сегмента тощо.

Рівень стандартизації (адаптації) маркетингової діяльності відомих міжнародних компаній *Nestle* та *Coca-Cola* добре демонструє порівняльна таблиця, розрахована спеціалістами Гарвардської школи бізнесу.

Рівень стандартизації елементів комплексу маркетингу компаній *Nestle* (N) та *Coca-Cola* (C)

Елементи маркетингу	Адаптація		Стандартизація	
	повна	часткова	часткова	повна
Оформлення продукту			N	C
Торгова марка			N	C
Позиціонування продукту		N		C
Упаковка			N / C	
Стиль реклами	N			C
Цінова політика		N	C	
Розміщення	N	C		
Стимуляція збуту	N	C		
Сервіс	N	C		

Контрольні запитання

1. У чому полягає суть планування міжнародного маркетингу? Дайте характеристику маркетингових програм.
2. У чому складність розробки стратегій міжнародного маркетингу?
3. Поясніть специфіку використання тих чи тих альтернативних підходів до стратегічного аналізу в міжнародному маркетингу.
4. Назвіть та проаналізуйте стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу, визначте можливості та переваги стандартизації або адаптації.
5. Поясніть, чому для успішної діяльності в глобальному середовищі компанія не обов'язково має бути великою або прагнути до цього?
6. Які стратегічні рекомендації у сфері міжнародного маркетингу ви могли б запропонувати великій багатопрофільній промисловій компанії, яка працює на 20 різних ринках, яка прагне оптимізувати свою зарубіжну діяльність? Наведіть приклади.
7. Укажіть, які елементи комплексу маркетингу можна успішно використати для кожного з чотирьох варіантів маркетингових стратегій, щоб зберегти або збільшити збут різних продуктів на старих та нових ринках.

1.4. Аналіз міжнародної конкуренції

1.4.1. Суб'єкти, об'єкти та методи міжнародної конкуренції. Рівні конкурентної агресивності.

1.4.2. Конкурентні стратегії в міжнародному маркетингу.

4.3. Конкурентна політика. Формування міжнародних конкурентних переваг.

1.4.4. Аналіз конкурентів.

1.4.1. Суб'єкти, об'єкти та методи міжнародної конкуренції. Рівні конкурентної агресивності

Міжнародну конкуренцію слід розглядати з погляду суб'єктів, об'єктів та методів.

Складові міжнародної конкуренції

Суб'єкти міжнародної конкуренції	Об'єкти міжнародної конкуренції	Методи міжнародної конкуренції
<input type="checkbox"/> Фізичні особи <input type="checkbox"/> Національні юридичні особи <input type="checkbox"/> Міжнародні компанії <input type="checkbox"/> Державні уряди <input type="checkbox"/> Наддержавні структури, що захищають інтереси регіональних угруповань та інтеграційних об'єднань <input type="checkbox"/> Міжнародні (світові) організації	➤ <i>Внутрішньогалузева конкуренція</i> ➤ <i>Міжгалузева конкуренція:</i> – субститутів – «боротьба за гроші споживача»	<input checked="" type="checkbox"/> Цінова конкуренція: – заниження цін – демпінг – система та види розрахунків <input checked="" type="checkbox"/> Нецінова конкуренція – пропонування товарів вищої якості – сервісне обслуговування – торгова марка, упаковка – організація збуту <input checked="" type="checkbox"/> Позаекономічна конкуренція – бойкот, ембарго, обмеження – торгові війни – кримінальні прояви

Своєрідною формою конкурентної боротьби є створення *стратегічних альянсів*, тобто об'єднання зусиль двох або декількох компаній для спільного збуту продукції та розподілу ринків. Метою такого об'єднання може бути, наприклад, стимулювання збуту одного продукту як доповнення до іншого. Так, придбання пакету програм *Windows* обходиться покупцеві дешевше за умов покупки його разом з комп'ютером.

Сучасна міжнародна конкуренція передбачає два рівні формування конкурентних устремлінь:

- створення атмосфери *внутрішньої* конкуренції в самій компанії, духу змагання між її окремими підрозділами;

– розвиток *зовнішньої* конкурентної активності компанії, спрямованої на боротьбу із зовнішніми конкурентами.

У результаті реалізації конкурентної стратегії формується один із чотирьох рівнів конкурентної агресивності компанії:

Перший рівень – управління є «внутрішньо нейтральне», тобто компанія не прагне створювати конкурентну напруженість ні для власних підрозділів, ні для своїх конкурентів на ринку.

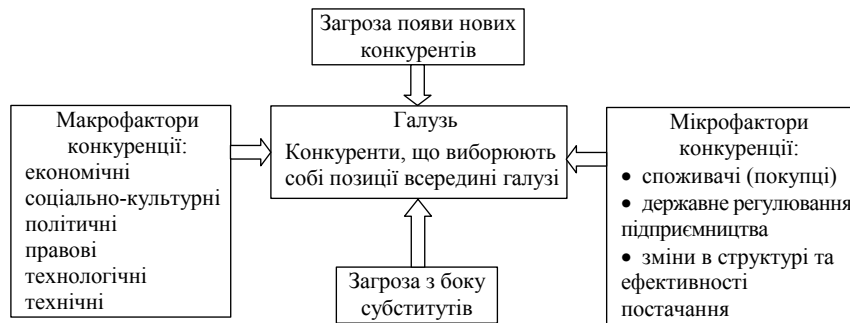
Другий рівень – виробничо-збутова діяльність компанії є «зовнішньо нейтральна», тобто повністю відповідає стандартам та вимогам, установленим її основними конкурентами, і передбачає використання загальноновизнаних технічних прийомів, методів менеджменту, реклами тощо.

Третій рівень – «внутрішньо підтримувана» (зокрема за рахунок ефективного виробничо-збутового планування, управління якістю, передових маркетингових заходів тощо) система управління починає активно впливати на виробничі збутові системи і сприяти їх розвиткові та удосконаленню, зміцнюючи конкурентні позиції компанії на ринку.

Четвертий рівень – «зовнішньо підтримувана» систему управління зорієнтовано не тільки на внутрішні фактори самовдосконалення, але й на зовнішні фактори менеджменту, коли компанія замість наслідування та копіювання досвіду конкурентів винаходить і застосовує власні методи та прийоми конкурентної боротьби і, отже, кидає виклик своїм конкурентам, іноді залишаючи їх далеко позаду на багато років.

1.4.2. Конкурентні стратегії в міжнародному маркетингу

Ефективна міжнародна стратегія насамперед має враховувати конкурентну ситуацію на світовому ринку, зокрема стан виробництва (галузі) та інші фактори.



Формуючи міжнародні конкурентні стратегії, особливу увагу приділяють обґрунтуванню управлінських рішень. Важливими елементами аналізу є дослідження характеристик окремих стадій життєвого циклу товарів, а також виробничі та конкурентні можливості самої компанії.

У світовій практиці поширено такі *види конкурентних стратегій*.

1. Стратегія лідерства за витратами, що передбачає створення конкурентної переваги в результаті мінімізації витрат на основі масового виробництва.

2. Стратегія, яка передбачає диференціацію виробництва та використання принципу «катамарана», щоб підвищити комерційну стабільність за рахунок використання багатьох виробництв.

3. Стратегія, що передбачає фокусування економічних інтересів і діяльності компанії в певному (вільному) специфічному ринковому сегменті.

Конкурентні переваги провідних компаній світу

«Rolls-Royce»	Елітарні автомобілі класу люкс ручного складання
«Ferrari»	Високотехнологічні перегонів та швидкісні автомобілі
«Toyota»	Високонадійні економічні автомобілі, що відповідають фірмовому гаслу: «Toyota – автомобіль без дефектів»
Hewlett Packard	Високотехнологічна продукція, яку швидко оновлюють на основі власних науково-технічних розробок, патентів
Caterpillar	Надійні трактори та вантажівки довшої конструкції, забезпечені першокласною системою постачання запасних частин і сервіс під гаслом: «Гарантія доставки запчастин у будь-яку точку земної кулі протягом 48 годин»
IBM	Досконале технічне обслуговування та доступність ремонту і переобладнання, можливість унесення змін у конструкцію, що відповідає гаслу: «IBM – найліпше у світі обслуговування»

Для того, щоб стати компанією світового класу, необхідно стати найкращою у світі (у галузі, на ринку) хоча б за одним важливим аспектом виробничо-збутової діяльності.

1.4.3. Конкурентна політика.

Формування міжнародних конкурентних переваг

Умови, згідно з якими країна добивається міжнародного успіху, – *детермінанти конкурентних переваг* – детально проаналізував М. Портер. До основних факторів, що впливають на конкурентні позиції країни на світовому ринку, можна віднести такі:

1. *Факторні умови*, тобто конкретні фактори виробництва, потрібні для успішної конкуренції в певній галузі.

2. *Умови попиту* – структура, величина, характер – умови, що мають вагу на внутрішньому ринку.

3. *Споріднені та підтримувальні галузі* – наявність чи брак галузей, потрібних для закріплення конкурентних переваг країни на світовому ринку.

4. *Стратегії компанії, їх структура та конкуренти* – економічна ситуація в країні, що позитивно (або негативно) впливає на розвиток міжнародного співробітництва.

Детермінанти формують певне внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування компаній та певною мірою закріплюють міжнародні позиції країни та національних (міжнародних) компаній.

Конкурентні переваги мають компанії, які базуються в тих країнах, що дозволяють швидко нагромадити спеціалізовані ресурси та досвід (навички).

Національний «детермінантний ромб» являє собою систему, компоненти якої взаємопосилують дію один одного.



Розвиток окремих виробництв до рівня міжнародно конкурентоспроможних потребує формування так званих *кластерів* конкурентоспроможних галузей – тобто системи пов'язаних між собою вертикальними (покупець / постачальник) або горизонтальними (спільні клієнти, технології, посередники) взаємовідносинами процвітаючих галузей.

Формування кластерів процвітаючих галузей посилює конкурентні переваги на світовому ринку і закріплює міжнародні позиції цілих секторів національної економіки.

1.4.4. Аналіз конкурентів

Аналіз конкурентів передбачає дослідження та оцінку діяльності конкурентів і включає загальну інформацію про ринки, а також деталізовану про окремі (зазвичай 3–5 провідних) компанії.

Для ефективного, стратегічно виправданого аналізу конкурентів слід визначити:

- як конкурент оцінює себе;
- суть та переваги застосованої ним маркетингової, зокрема конкурентної, стратегії;
- сильні та слабкі сторони в його діяльності;
- найвірогіднішу стратегію його подальшого розвитку та ділової активності на певному ринку.

Аналіз конкурентів

Позиції конкурентів на ринку	<ul style="list-style-type: none"> • обсяг продажів • рейтинг компанії-конкурента на локальному ринку та у світі • частка кожної компанії в обсязі продажів на ринку (у світі)
Характер вироблюваної продукції	<ul style="list-style-type: none"> • технічні параметри • ціна • інші фактори конкурентоспроможності продукту (система розрахунків, економічність, екологічність) • товарний знак • інноваційність
Види та характер послуг	<ul style="list-style-type: none"> • сервіс • гарантії
Досвід просування	<ul style="list-style-type: none"> • практика рекламної діяльності • методи стимуляції • пропаганда
Практика товароруку	<ul style="list-style-type: none"> • види транспорту • наявність складів • розміщення
Маркетингова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> • особливості товарної політики • політика ціноутворення • маркетингова стратегія
Організація збутової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • наявність власної збутової мережі • використання посередників • витрати на утримання збутового апарату
Фактори конкурентної позиції	<ul style="list-style-type: none"> • уразливість • фінансова ситуація • ступінь завантаження виробничих потужностей • науково-технічний потенціал

Процес аналізу конкурентів відбувається в декілька етапів:

1. Дослідження минулого.
2. Оцінка сучасної стратегії.
3. Прогнозування перспектив на підставі реальних оцінок ресурсів, можливостей та маркетингових устремлінь компаній-конкурентів. Але слід пам'ятати, що йдеться не тільки про облік кадрових, фінансових та матеріальних активів, але,

передусім, про можливість їх використання. Отже, *прогнозування перспектив* розвитку конкурентів стосується декількох основних сфер економічної діяльності:

- *концепції та прагнення* – які в конкурента наміри, цілі, перспективи на цьому ринку і загалом;
- *виробництво* – наскільки ефективним і реактивним є виробництво, інженерні можливості, можливості розвитку виробництва та кооперації;
- *маркетинг* – які сильні та слабкі сторони конкурентного іміджу й репутації, особливості просування, реклами тощо;
- *менеджмент* – у чому переваги типу управління, організації виробництва та збуту, вертикальної і горизонтальної інтеграції.

Контрольні запитання

1. Дайте характеристику конкурентним стратегіям, які використовують у міжнародному маркетингу (на підставі моделі та матриці Портера).
2. Визначте фактори впливу на внутрішньогалузеву конкуренцію в глобальному сегменті.
3. Назвіть можливі вияви конкурентної політики компанії залежно від рівнів конкурентної агресивності.
4. Назвіть переваги різних методів міжнародної конкуренції.
5. Розробіть алгоритм аналізу конкурентів, ураховуючи позитивні та негативні аспекти їх діяльності.
6. Наведіть приклади успішних міжнародних стратегічних альянсів.
7. Дайте визначення національного «детермінантного ромба» та кластерів підтримувальних галузей.
8. Проаналізуйте проблеми формування міжнародної спеціалізації України.

1.5. Тактика міжнародного маркетингу: продуктова політика*

1.5.1. Міжнародна концепція продукту:

Визначення продукту як товару – об'єкта міжнародного маркетингу.

Характеристики продукту.

Параметри конкурентоспроможності товару на світовому ринку.

Позиціонування товару в умовах зарубіжного ринку.

1.5.2. Альтернативи продуктової стратегії міжнародного маркетингу: рівень стандартизації та фактори адаптації продукту.

1.5.3. Функціональні аспекти міжнародної продуктової політики:

Торгова марка.

Міжнародні вимоги до упаковки та маркування.

Формування міжнародної продуктової політики передбачає, по-перше, чітке обґрунтування міжнародної концепції продукту, а саме визначення продукту як товару, характеристику специфічних виявів міжнародного маркетингу щодо різних видів товарів та послуг, а також позиціонування товарів на зарубіжних ринках, а по-друге, розробку ефективної міжнародної продуктової стратегії, яка б забезпечила комерційний успіх товарів на світових ринках.

1.5.1. Міжнародна концепція продукту

Визначення продукту як товару – об'єкта міжнародного маркетингу. Характеристики продукту. Усю масу товарів розподіляють на матеріальні товари та послуги, які не мають матеріальної форми, що створює певні труднощі у вирішенні проблем міжнародного маркетингу.

Усі товари, створені в процесі економічного розвитку суспільства і використовувани в торговому обороті, зібрано в Гармонізованій системі опису та кодування товарів (ГС) (*Harmonized Commodity Description and Coding System*), ухваленій Радою митного співробітництва на основі Конвенції про Гармонізовану систему опису та кодування товарів, чинної з 1988 року.

1990 року ухвалено Товарну номенклатуру зовнішньоекономічної діяльності (ТН ЗЕД), яку в загальному вигляді використовують і сьогодні. Її побудовано за принципами ГС та Комбінованої номенклатури Європейського союзу (КН ЄС) і призначено для збирання та обліку статистичних даних про зовнішньоекономічну діяльність.

* Матеріали та методичні рекомендації до теми відзначено *CEUME* серед найкращих методичних розробок з бізнес-адміністрування за 2001 рік.



Класифікатор – затверджений офіційний документ, який являє собою систематизований перелік найменувань і кодів груп та об'єктів класифікації.

Код товару – це знак або сукупність знаків, які служать для позначення об'єктів класифікації. Для формування структури кодів використовують цифри, букви (або їх набір), штрихи в комбінації з білими смугами.

Кодування – складання та присвоєння коду класифікаційній групі (об'єктові класифікації). Код містить інформацію про країну походження товару; виробника; класифікаційну групу, до якої належить товар.

Товарна характеристика – це сукупність відмінних ознак, властивостей конкретного товару або групи товарів.

Товари як об'єкти комерційної діяльності мають такі основні характеристики:

- *асортиментну* – сукупність властивостей та ознак, що визначають призначення товарів та встановлюють принципи відмінності одного товару від іншого;
- *якісну* – сукупність внутрішньовидових споживчих властивостей товару, їх здатність задовольняти потреби;
- *кількісну* – сукупність властивостей, виражену в одиницях виміру;
- *вартісну* – залежність від цін на товари з урахуванням особливостей ринкової кон'юнктури.

Кожний товар має певний набір характеристик, які потенційний покупець (споживач) оцінює, виходячи з власних вимог до цього товару, а також на основі власного досвіду користування таким товаром. Наприклад, можна визначити, який саме з двох (декількох) обраних виробів найбільшою мірою відповідає споживчим вимогам певного цільового сегмента.

Розрахунок виконують за такою формулою:

$$J_{p,c} = \sum_{i=1}^n a_i j_i \quad (i=1..n),$$

де n – кількість параметрів, які аналізують; a_j – вага i -того параметра; j_i – параметричний індекс i -того параметра, що дорівнює; $j_i = P_i / P_i^0$, де P_i – параметр певного товару, P_i^0 – параметр зразка (еталона).

Важливо враховувати, що відношення P_i / P_i^0 має саме такий вигляд, якщо досліджуваний параметр поліпшується у міру зростання його значення, і навпаки, якщо параметр погіршується, відношення набуває вигляду P_i^0 / P_i .



Параметри конкурентоспроможності товару на світовому ринку. Вирішення проблеми створення міжнародно конкурентоспроможного продукту передбачає реалізацію двох конкурентних прагнень:

- створити атмосферу *внутрішньої* конкуренції в самій компанії, дух змагання між її окремими підрозділами, щоб інтенсифікувати процес удосконалення продукту (*добрий давній продукт – кращий продукт – ще кращий продукт – найкращий новий продукт*);
- розвивати *зовнішню* конкурентну активність компанії, спрямовану на боротьбу із зовнішніми конкурентами, які можуть пропонувати товари вищої якості.

У результаті реалізації продуктової конкурентної стратегії формується один з чотирьох можливих рівнів товарної конкурентної агресивності.

Перший рівень – компанія пропонує товари задовільної якості за прийнятною ціною на загальноприйнятих умовах, шукаючи не насичені цим товаром зарубіжні ринки (*multinational activity*) або глобальні сегменти (*global activity*). Отже, компанія не прагне створювати конкурентну напруженість для своїх конкурентів та удосконалювати власний продукт.

Другий рівень – компанія пропонує на зарубіжні ринки певною мірою удосконалені товари, які повністю відповідають стандартам та вимогам, прийнятним на тому чи тому ринку, використовуючи загальновизнані прийоми комплексу маркетингу, зокрема збуту, просування, реклами тощо, щоб створити

* Kotler/Armstrong, Principles of Marketing, p. 297, fig.11.1.

та популяризувати на привабливіших («нововідкритих») зарубіжних ринках або в межах окремих ненасичених цим товаром глобальних сегментів певні переваги для власного продукту.

Третій рівень – компанія «розвиває» свій продукт й удосконалює методи його просування, зміцнюючи конкурентні позиції на зарубіжних ринках завдяки передовим оригінальним технологіям виробництва та збуту, забезпечення унікальної якості й досконалого сервісу.

Четвертий рівень – компанія, замість наслідування та копіювання товарів конкурентів, створює і пропонує на світовий ринок новітні та відповідно більшою мірою конкурентоспроможні товари, а також винаходить і застосовує власні методи та прийоми конкурентного забезпечення свого продукту у міжнародному середовищі, кидаючи виклик своїм конкурентам й іноді залишаючи їх далеко позаду на багато років.

Ефективна міжнародна товарна стратегія має враховувати передусім конкурентні позиції продукту (за основними параметрами конкурентоспроможності), призначеного для зарубіжних ринків, а також виробничі та конкурентні можливості самої компанії. Наприклад, зазначення на упаковці відомої, визнаної у світі фірми-виробника і країни походження підвищує конкурентоспроможність іміджу її продукту.

Параметри конкурентоспроможності товару

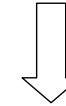
Технічні параметри	Комерційні умови придбання
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Класифікаційні</i> – відповідність товару певному класові (групі, підгрупі) ✓ <i>Конструктивні</i> – техніко-інженерні рішення ✓ <i>Нормативні</i> – відповідність певним нормам, стандартам, правилам ✓ <i>Ергономічні</i> – санітарно-гігієнічні (фізіологічні, антропологічні, психологічні) ✓ <i>Естетичні</i> – дизайн 	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень ціни • Термін та умови поставок, витрати на транспортування (доставку) • Умови платежів • Рівень митних зборів, тарифів тощо • Рівень відповідальності продавців за виконання своїх зобов'язань та гарантій • Комерційні ризики • Система знижок
Організаційні умови придбання	Економічні умови споживання
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Технічна інформація та реклама ◆ Наявність каналів збуту ◆ Організація доставки ◆ Зручність розрахунків ◆ Підготовка персоналу ◆ Обсяги і терміни гарантій 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Економічність ➢ Вартість та доступність сировини ➢ Надійність ремонту ➢ Екологічність ➢ Сервіс (передпродажний, післяпродажний: гарантійний та постгарантійний)

Позиціонування товару в умовах зарубіжного ринку. Одним із важливих аспектів пристосування продукту до вимог світового ринку є його позиціонування, тобто забезпечення товарів адекватних маркетинговому середовищу

того чи того ринку позицій та конкурентоспроможного становища. Чим привабливіший ринок, тим активніші конкуренти, що вже присутні на ньому і захопили певні позиції.

Позиціонування продуктів може базуватися:

а) на властивостях самого продукту:
Корисний, смачний чай



б) на перевагах, що надає продукт:
Корисний, смачний чай є хорошим засобом для схуднення

Позиції товару на ринку визначаються ступенем його відмінності від конкуруючих товарів

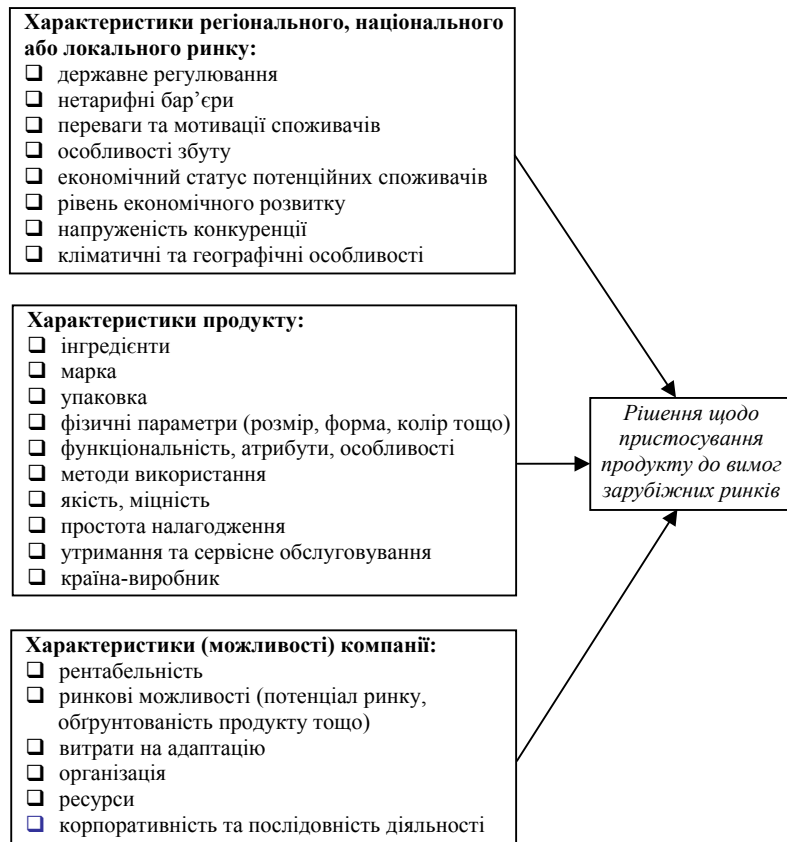
Позиції міжнародного продукту на світових ринках посилюються завдяки:

- високій якості міжнародно конкурентоспроможного товару;
- престижному походженню товару (країна, що має відповідну міжнародну спеціалізацію, визнаний виробник, відома торгова марка);
- сучасним технологіям виробництва, адекватним вимогам світового ринку;
- міжнародній «розкрученості» продукту, яка сприяє упізнаності товару;
- спеціалізованому виробництву, що задовольняє вимоги певного глобального сегмента;
- статусу «bestseller», коли довге або часте споживання підтверджує очікуваний ефект;
- динамічній та успішній модернізації, коли новий товар не гірше або значно краще попереднього, який споживачі добре знають і мають позитивний досвід споживання;
- думці авторитетних експертів.

1.5.2. Альтернативи продуктової стратегії міжнародного маркетингу: рівень стандартизації та фактори адаптації продукту

Формування міжнародної продуктової стратегії передбачає використання елементів одного з альтернативних підходів до реалізації маркетингової стратегії на зарубіжних ринках: стандартизації або адаптації. Практика міжнародної діяльності компаній довела неможливість «чистого» застосування елементів лише одного з полярних підходів. Це означає, що рівень стандартизації міжнародного продукту визначається умовами та специфікою маркетингового середовища зарубіжних ринків.

Фактори впливу на рівень адаптації експортного продукту*



1.5.3. Функціональні аспекти міжнародної продуктової політики

Торгова марка. Важливим елементом реалізації міжнародних маркетингових стратегій є створення, популяризація та захист торгових марок (*trade mark, brand name*), які є суттєвим засобом міжнародної нецінової конкуренції та забезпечення міжнародного іміджу компаній, що працюють на зарубіжних ринках. У міжнародній практиці поняття *торгова марка* більшою мірою означає товарний знак, присвоєний певній компанії, а популярний у сучасній термінології термін *бренд* ширше використовують для позначення окремих видів (груп) продукції.

Право використовувати товарний знак виникає на підставі положень національного законодавства країни, у якій знак використовують, а також на підставі положень, установлених міжнародними конвенціями. Право власності на товарний знак у законодавстві різних країн світу визначається по-різному:

- на підставі пріоритету використання, коли реєстрація товарного знака фактично має лише декларативний характер і зацікавлені компанії можуть оскаржувати своє право власності на нього, доводячи власний пріоритет у використанні цього товарного знака;
- на підставі пріоритету реєстрації, коли реєстрація є обов'язковою згідно із законодавством;
- на підставі пріоритету реєстрації, якщо протягом певного, обумовленого законодавством терміну (наприклад, 3–6 місяців), зацікавлені компанії не оскаржать це право.

Законодавства деяких країн містять вимоги обов'язкової реєстрації лише певних категорій товарних знаків, наприклад фармацевтичних товарів (Греція, Коста-Ріка, Турція); дорогоцінних металів (Канада) тощо.

Компанії, що здійснюють міжнародну діяльність, прагнуть зареєструвати свої товарні знаки в усіх країнах, з якими вони співпрацюють, щоб забезпечити ефективний захист своїх торгових марок. Реєстрація торгових знаків за кордоном зазвичай потребує попередньої реєстрації у своїй країні. Використання товарних знаків у міжнародному бізнесі регулюють спеціальні багатосторонні міждержавні угоди.

1984 року в США прийнято закон про захист торгових марок, який за фальсифікацію торгових марок передбачає штраф \$250 тис. і ув'язнення терміном до 5 років.

Міжнародні вимоги до упаковки та маркування. Упаковка виконує три основні функції: засобу зберігання та захисту, засобу просування і засобу забезпечення вигод споживачів. Наявність суттєвих відмінностей маркетингового середовища світових ринків (різних країн) висуває спеціальні вимоги до відповідної адаптації упаковки та маркування міжнародного продукту. Різниця в кліматичних умовах часто спричинює потребу змінити упаковку, щоб забезпечити захист і зберігання товару. Щодо просування упаковка також може визначитися особливостями організації роздрібної торгівлі. Так, у країнах з поширеною системою самообслуговування упаковка, що має сильний стимулюючий вплив, посилює заохочення споживачів та активізує функцію просування. Крім того, у країнах з високими доходами переважно невеликий розмір упаковки споживчих товарів визначається потребою скоротити витрати дорожчої праці роздрібних торговців, у той час як у низькодоходних країнах упаковка має тенденцію до збільшення через можливість використати дешевий труд працівників роздрібної торгівлі.

* M.R. Czinkota and L.A. Ronkainen, Global Marketing, The Dryden Press, 1996, p. 388

Фактори, що впливають на вибір упаковок

Дизайн упаковки має відповідати маркетинговій стратегії компанії	Дизайн упаковки впливає на образ, який фірма вибирає для своєї продукції
Групова упаковка може відповідати груповій марці	Наявність єдиного елемента (відмітного знака) на кожній упаковці
Стандартизація упаковки посилює світове визнання	Стандартизована упаковка створює додаткові переваги під час транспортування та зберігання товарів в умовах міжнародного бізнесу
Вартість упаковки залежить від її функції та виду товару (цільового сегмента)	Частка вартості упаковки більшості товарів першої необхідності (хліб, одяг, теле- та радіо-апаратура тощо) становить 1–3 % від загальної вартості товару, у той час як частка вартості упаковки деяких престижних товарів (парфуми) сягає 70 %
Вибір матеріалів для упаковки визначається міркуваннями захисту і зберігання, моди, традицій фірми	Однією з найважливіших світових інновацій 80-х років виявилась асептична упаковка для фруктових напоїв і молока
Розмір, колір, форма упаковки залежать від специфіки товару, а також естетичних уподобань і ринкових стандартів та нормативних вимог	Уряди та громадські організації багатьох країн світу стурбовані екологічними проблемами використання упаковки, можливостями вторинної її переробки
Зміст і стиль подання та розміщення інформації, розмір і дизайн етикетки визначаються вимогами до маркування, прийнятими на тому чи тому ринку	Більшість держав світу вимагають наявності спеціального маркування, пристосованого до умов певної країни, зокрема інформації національною (державною) мовою
Групова (поєднання двох і більше одиниць товару за принципом однаковості або продуктової лінії) упаковка посилює конкурентні переваги товару на світовому ринку	Набір однотипних одиниць товару або комплект поєднаних за якимось принципом – косметичні комплекти, сформовані за принципом єдиного запаху, – посилює мотивацію споживачів

Маркування відіграє важливу роль у міжнародному бізнесі, оскільки дозволяє полегшити ідентифікацію товару на зарубіжних ринках. Воно буває *загальне* – надає загальну інформацію про товар, важливу для його просування, та *спеціальне* – надає спеціальну інформацію, потрібну, щоб забезпечити специфічні умови зберігання та використання товару. Існують світові правила і стандарти маркування міжнародних товарів.

Маркування вказує таке:

- потребу дотримуватися тих чи тих правил безпеки;
- ціну товарної одиниці;
- споживчу цінність, інгредієнти, склад, комплектність;
- порядок використання;
- термін зберігання (кінцевий термін споживання);
- виробника та країну походження тощо

Контрольні запитання

1. Що таке товар? Які принципи та методи класифікації товарів використовують у міжнародній практиці? Чому класифікація товарів так потрібна в міжнародному бізнесі?
2. Визначте й оцініть основні характеристики та фактори конкурентоспроможності товарів на зарубіжних ринках.
3. Поясніть, що означають поняття *культурна адаптація продукту* і *фізична адаптація продукту до умов зарубіжного ринку*.
4. Проаналізуйте особливості формування вітчизняної, інтернаціональної та глобальної продуктової стратегії.
5. Обговоріть проблеми створення та просування на зарубіжні ринки українських торгових марок (брендів). Наведіть приклади.
6. Наведіть основні фактори успішного позиціонування товару в умовах зарубіжного ринку.
7. Назвіть основні обов'язкові та додаткові вимоги до маркування міжнародних товарів.

1.6. Тактика міжнародного маркетингу: пріоритети ціноутворення

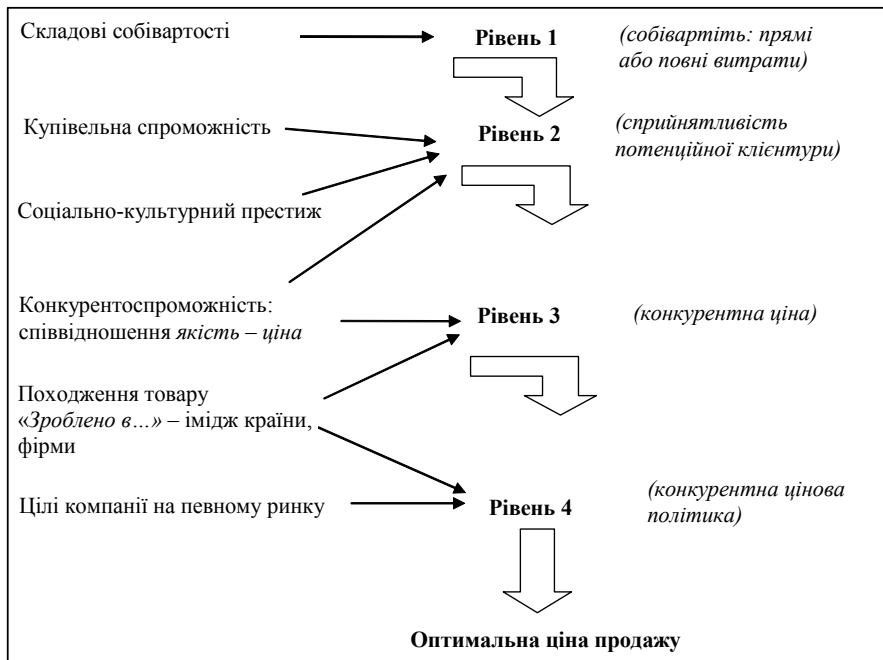
1.6.1. Фактори впливу на прийняття рішення.

1.6.2. Формування міжнародної ціни.

1.6.1. Фактори впливу на прийняття рішення

Міжнародна цінова політика є складовою частиною фінансового планування і визначає не тільки ціни товарів залежно від ринків, але й зміни цих цін відповідно до такого:

- життєвого циклу товару;
- дій конкурентів;
- змін ринкової кон'юнктури;
- конкретних параметрів товару;
- експортних можливостей фірми;
- охопленої частки ринку;
- іміджу (репутації) товару та фірми.



Отже, приймаючи рішення щодо цін у міжнародному маркетингу, слід ураховувати такі фактори формування оптимальної ціни на зарубіжних ринках:

- собівартість товару (внутрішня та «зовнішня»);
- передбачувані реакції покупців на можливі ціни;
- конкурентоспроможність ціни та її здатність змінюватися;
- державний контроль за цінами (державне втручання, митна політика).

1.6.2. Формування міжнародної ціни

«Міжнародна» ціна формується в декілька етапів на підставі так званого **«каскаду» собівартості** експортного продукту:

Повна «національна» собівартість продукту

- + вартість пакування та спеціальної підготовки до експорту
- + затрати на функціонування експортної служби підприємства (транснаціональні корпорації витрати розподіляють на всю продукцію)

Експортна собівартість до відправки продукту

- + витрати на завантаження і міжнародні перевезення (*INCOTERMS*)
- + страхові витрати на транспорт
- + «консульські» витрати (портовий збір, збір в аеропорту)
- + витрати, пов'язані з в'їздом в іноземну державу (мити, гарантійне зберігання та ін.)

Собівартість продукту, який прибув в іноземну державу,

+ витрати на збут:

- вартість зберігання
- витрати на оплату торгового персоналу
- витрати на збут
- витрати на формування попиту та стимулювання збуту і рекламу
- сервісні витрати

Собівартість продукту до фінансових витрат

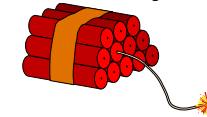
+ фінансові витрати:

- фінансування до продажу
- фінансування комерційного кредиту

Собівартість продукту до визначення ступеня ризику

+ вартість покриття фінансового, політичного та комерційного ризиків

Повна собівартість продукту в іноземній державі



У практиці маркетингу зазвичай застосовують *п'ять типів цінових стратегій*.

Типи цінових стратегій

Цінова стратегія	Умови застосування
«Ціновий лідер»	<ul style="list-style-type: none"> • Могутня компанія (монополіст) • Велика частка ринку • Стейкий імідж компанії та продукту
«Зняття вершків»	<ul style="list-style-type: none"> • Введення нового товару на ринок, коли покупці готові дати за нього будь-які гроші • Ситуація, коли фірма хоче швидше окупити затрати на наукові розробки та їх упродовження (НДДКР) • Достойних конкурентів немає • Якщо високу ціну приймає сегмент у принципі • Для формування (за допомогою високої ціни) привабливого іміджу фірми та товару • Обмежений час застосування
«Рух у фарватері»	<ul style="list-style-type: none"> • Малі компанії • Мала частка ринку • Слабка країна • Середні компанії, що мають на меті забезпечити обсяги продажів
«Атака»	<ul style="list-style-type: none"> • Намагання зайняти місце лідера на ринку, причому стадія життєвого циклу товару в момент початку атаки значення не має • Потреба збільшити потужність фірми за рахунок збільшення частки ринку • Потреба подолати конкуренцію, знищивши конкурентів
«Упродовження»	<ul style="list-style-type: none"> • Товар виводять на ринок за дуже низькою (пробною) ціною, а потім ціна піднімається до нормального (середнього) рівня

Визначення ціни – це та частина маркетингової політики, яка безпосередньо впливає на динаміку продажу та рентабельність. Ціни на товари можуть суттєво змінюватись залежно від ринку. Навіть високий рівень стандартизації не забезпечує однакового рівня цін на всіх ринках.

Дивіація цін на різних ринках

Країна	Ціна продукту (Big Mac), USD	Країна	Ціна продукту (Big Mac), USD
США	2,30	Японія	3,77
Австралія	1,72	Росія	1,66
Данія	3,85	Швейцарія	3,96
Угорщина	1,66	Україна	1,32
Італія	2,77		

У деяких випадках розбіжності в цінах можуть бути досить відчутними або значними, що зумовлює потребу антидемпінгового регулювання.

Контрольні запитання

1. Проаналізуйте фактори впливу на формування міжнародної цінової політики.
2. Розгляньте вплив базових умов контракту (*INCOTERMS – 2000*) на рівень ціни міжнародного продукту.
3. Наведіть приклади стандартизації та адаптації ціни в міжнародному бізнесі.
4. Проаналізуйте вплив сучасної світової валютної системи на практику розрахунків та платежів у міжнародному бізнесі.
5. Поясніть, у чому криється проблема контролю споживчих цін на товари, які компанія продає на зарубіжних ринках.
6. Поясніть, чому на сучасному етапі в міжнародному бізнесі поширився демпінг. Наведіть приклади.

1.7. Тактика міжнародного маркетингу: міжнародна практика просування та збуту

1.7.1. Особливості формування попиту та стимулювання збуту в міжнародному середовищі.

1.7.2. Міжнародна реклама і пропаганда. Табу міжнародної реклами.

1.7.1. Особливості формування попиту та стимулювання збуту в міжнародному середовищі

Формування попиту та стимулювання збуту є одним з найважливіших тактичних завдань міжнародного маркетингу. Важливими атрибутами просування продукту на зарубіжні ринки є використання засобів реклами та пропаганди. Особливості цієї діяльності в міжнародному середовищі визначаються специфікою іноземних ринків, пріоритетами економічного розвитку країн, уподобаннями та перевагами споживачів, соціально-культурними традиціями, можливими табу тощо.

Стимулювання збуту – використання засобів, покликаних прискорити або підсилити реакцію ринку.

Стимулювання збуту означає:

- стимулювання нового продукту;
- стимулювання торгівлі (посередників);
- стимулювання власного персоналу фірми (премії, конкурси, конференції продавців);
- стимулювання споживачів.

Відносна важливість альтернативних видів стимуляції продажів	}	62,3 % – розповсюдження пільгових купонів на придбання
		8,5 % – пропозиція повернути гроші
		14,0 % – спеціальна упаковка:
		➤ 2,1 % оптова – декілька штук в одній упаковці дешевше!
		➤ 11,9 % зв'язка цін – косметичний набір дешевше!
		10,1 % – премії
		3,8 % – конкурси
		1,3% - пробний іспит («поїздити», «поїсти»)

Частка окремих компонентів стимуляційної діяльності:

- Адресна розсилка “Direct mail” 15 %
- Покази, виставки 15 %
- Премії, що будять інтерес до продукту (компанії) 25 %
- Ділові зустрічі, з'їзди, наукові семінари 19 %
- Друкарська та аудіовізуальна інформація 10 %

- Суто рекламні звернення 5 %
- інше (P. O. P. display) 11 %
- 100 %

Під час стимулюючих заходів варто формувати попит.

Формування попиту – визначення одного зі станів купівельної готовності:

- | | | |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Поінформованість 2. Знання 3. Розташування 4. Надання переваги 5. Переконаність 6. Покупка | } | <p>Від стану купівельної спроможності залежить вибір звернення, його зміст:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Привертання уваги • Визначення зиску від покупки • Надання додаткових відомостей • Переконання. |
|--|---|--|

Важливим елементом формування попиту та стимулювання збуту є пропаганда. **Пропаганда** – діяльність, спрямована на непряме поширення інформації у вигляді статей, фільмів, виховання визначеного світосприймання і способу життя.

Важливе місце в міжнародному маркетингу займає організація **просування** товарів на зарубіжні ринки.

Методи просування

Метод	Переваги	Недоліки
Надання безкоштовних зразків продукції	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Споживач отримує повніше враження ◆ Залучає нових споживачів ◆ Швидше сприймає продукт 	<ul style="list-style-type: none"> • Значні витрати • Не дозволяє скласти точну картину про перспективи реалізації виробу
Вільне випробування і перевірка виробу	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Швидке звикання до нового 	<ul style="list-style-type: none"> • Складний і дорогий в організації
Розсилання купонів-замовлень поштою	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Забезпечує широке охоплення ринку ◆ Можливість обміркувати пропозицію у спокійній обстановці, порадитись 	<ul style="list-style-type: none"> • Значні витрати • Потрібний час для одержання результатів
Гарантія повернення грошей	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Підвищує престиж марки ◆ Відкриває шлях для формування нових ринків 	<ul style="list-style-type: none"> • Результати з'являються не відразу • Помірно впливає на приріст обсягу продажів
Супроводження покупки яким-небудь дрібним подарунком споживачеві	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Сприяє збільшенню обсягу продажів ◆ Незначні додаткові витрати, пов'язані зі збутом 	<ul style="list-style-type: none"> • Проблема дрібних крадіжок • Недостатній стимул для постійного клієнта
Конкурси і лотереї	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Сприяє росту довіри до марки фірми 	<ul style="list-style-type: none"> • Дорогий метод • Участь обмеженого кола споживачів
Поширення купонів через газети і часописи	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Швидкість і зручність ◆ Дешево 	<ul style="list-style-type: none"> • Низький ступінь сприйнятливості
Пакет із декількох виробів зі знижкою в ціні	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Збільшує обсяг реалізацій ◆ Наочний, зручний 	<ul style="list-style-type: none"> • Витратний

1.7.2. Міжнародна реклама і пропаганда. Табу міжнародної реклами

Дайте мені рекламу, і я продам свинцеві кулі замість таблеток від головного болю.

Девіз спеціалістів реклами з Медісон-авеню США

Рекламою (комерційною) називають привселюдне надання інформації про товар (послугу) за допомогою художніх, технічних і психологічних прийомів для пробудження попиту і продажу.

Ефективна реклама передбачає дотримання певних «правил»:

- Слід визначити споживача реклами як товару, тобто усвідомити, кому може знадобитися товар, і, відповідно, кому адресовано рекламу, і що споживач хоче знати про товар: *«Черв'як має подобатися рибі, а не рибалці!»*
- Реклама має бути конкретною і зрозумілою, чітко виділеною, відокремленою в рекламний блок, не змішуватися зі змістом основного матеріалу, у межах якого розміщено цю рекламу.
- Реклама має бути ненав'язливою, не дратувати споживача перериванням детективного фільму рекламою; надто часто повторюваними зверненнями; неестетичним дизайном; незрозумілою або образливою формою.

Зважаючи на психологічні аспекти сприйняття інформації, телевізійні рекламні блоки мають тривати не більше 5–7 хв протягом однієї години.

- Рекламне звернення має бути оригінальним та привабливим за формою подачі інформації, урахувати психологічні пріоритети і традиції для певного ринку вподобання.

Антиреклама: цукерки «Доживемо до понеділка!»; шоколад «Віспа».

Приваблива реклама: пральний порошок не жовтого, а блакитного (чистого) кольору; годинник має «усміхатись»; машина «легко» їхати!

- Рекламне звернення має спиратися на факти:
 - бажано заручитися думкою авторитетних експертів (товариства споживачів);
 - фотографії кращі за малюнки.
- У рекламі слід використовувати помітні заголовки і звертання:
 - первинні повідомлення (до 8–10 слів);
 - загальна (популярна) інформація в коротких рекламних проспектах (приблизно 350 слів);
 - деталізована інформація в спеціалізованих буклетах.
- У рекламі бажано використовувати різноманітні засоби, щоб привернути увагу та зацікавити споживачів, урахувати певні риси людської вдачі:
 - азарт (можливість виграшу);
 - жадібність, ошадливість («два в одному»);
 - економність (один великий пакет краще, ніж два маленькі);
 - допитливість (кіндер-сюрприз).
- У рекламі бажано звертати увагу на *своєрідний, помітний на ринку товарний знак*, що дозволяє:
 - полегшити ідентифікацію продукції;

- гарантувати відповідно високий рівень якості товару;
 - наголосити, що відома фірма відповідає за продукт;
 - зменшити порівняння конкурентних товарів за цінами, оскільки споживачі усвідомлять різницю за марками;
 - підвищувати престиж продукції у міру зростання суспільного визнання товарної марки;
 - створити у споживача враження, що він менше ризикує;
 - легше переходити на нову асортиментну групу товарів;
 - позитивно впливати на діяльність каналів збуту (франчайзинг).
- Проте 80 % людей найчастіше незадоволені наявною рекламою.

Реклама виконує декілька функцій:

Інформативна (початкова) реклама	<input type="checkbox"/> Розповідь про новинку <input type="checkbox"/> Інформація про зміну ціни <input type="checkbox"/> Формування образу (фірми) <input type="checkbox"/> Опис послуг
Привертаюча (конкурентна) реклама	<input type="checkbox"/> Формування переваги до марки <input type="checkbox"/> Переключення на вашу марку / коректна реклама <input type="checkbox"/> Переконати в потребі швидкої покупки (акції, що можна купити за номіналом, сезонні товари) <input type="checkbox"/> Корисність (максимальна)
Нагадувальна (зберігаюча) реклама	<input type="checkbox"/> Товар може знадобитися <input type="checkbox"/> Де можна купити товар (тільки у нас!) <input type="checkbox"/> Інформація має «оселитися» в пам'яті

Загальна сума витрат на рекламу в розвинених країнах, зокрема в США, ФРН, Великій Британії та Японії, становить сотні мільярдів доларів і сягає 90 % світової реклами. 60 % світової реклами виробляють у США.

Канали поширення реклами з розвитком суспільства змінювались:

- до 40-х років – газети і часописи;
- з 40-х років – преса, радіо і телебачення;
- з 1982 року – комерційне телебачення: створено компанію “Home shopping Network” (США), яка перетворила телебачення в торговельний центр: можна вибирати, купувати, торгуватися, подзвонивши телефоном (розмова за рахунок компанії): 2 канали по 24 год на добу;
- з 90-х років – поширюється електронна реклама через мережу Інтернет.

Принципи реклами (моральний кодекс Харві Маккея)

- *«Справа не в тому, скільки це коштує, а в тім, скільки за це хтось ладен заплатити».*
- *«Черв'як повинен подобатися рибі, а не рибалці».*
- *«Будь-яка пропозиція може викликати заперечення».*
- *«Знати хоч щось про свого клієнта так само важливо, як знати про свою продукцію все».*
- *«Як тільки ви вносите особистий елемент у свою ділову пропозицію, люди починають реагувати».*

- «Варто вміти себе поводити із знервованим клієнтом».
- «Зберігайте віру в себе навіть тоді, коли ніхто у вас не вірить».
- «Дайте волю фантазії».

В умовах високої насиченості ринку товарами лише одного рекламного заходу недостатньо. Ефективніші *рекламні кампанії* – сукупність комплексних, послідовних рекламних заходів, зв'язаних між собою і класифікованих за силою впливу на споживачські мотивації та переваги.

У світовій практиці реклами є певні правила і заборони. І хоча на сьогодні вони досить специфічні для тієї чи тієї країни, можна сказати, що процес активно інтернаціоналізується, з'являються всесвітні «правила гри».

Табу суспільної реклами

Франція	Заборона на рекламу алкоголю
Західна Європа	Заборона або обмеження на рекламу табачних виробів та алкоголю
Чеська Республіка	Алкогольні напої не можна наливати, а люди в рекламі не повинні зображувати задоволення від їх споживання
Велика Британія	Повна заборона реклами тютюну
Скандинавські країни	Суворі обмеження на рекламу тютюнових виробів
Болгарія	Не можна зображувати пляшки, склянки, людей, які п'ють алкогольні напої
Швеція	По телебаченню не можна рекламувати іграшки для дітей до 12 років
Фінляндія	Діти не повинні називати товари в рекламі
Австрія	Діти в рекламі можуть з'явитися тільки в супроводі дорослих (батьків)
Литва	До 23:00 заборонено рекламу їжі для свійських тварин
Азія	Заборонено показувати чоловіків із довгим волоссям
Мусульманські країни	Жінки тільки одягнені, деякі частини тіла показувати не можна
Малайзія	Заборонено показувати бейсбольні кепі, вдягнуті задом наперед (щоб не пропагувати цінності західного суспільства); не можна демонструвати в рекламі блакитні джинси (інші кольори можливі)
Корея	Усі учасники реклами мають бути корейцями

Контрольні запитання

1. Визначте проблеми просування товарів на зарубіжні ринки.
2. Що зумовлює стимулювання збуту міжнародних продуктів?
3. Визначте найбільш прийнятні способи успішного просування промислових та споживчих товарів.
4. Поясніть, у чому полягає різниця між рекламою, пропагандою та PR, які використовують у світовій практиці?
5. Наведіть приклади функціональних виявів реклами.
6. Визначте умови ефективної реклами в міжнародному середовищі.
7. Згадайте можливі табу міжнародної реклами та запропонуйте варіанти вирішення проблеми.
8. Наведіть приклади некоректної (неприйнятної) реклами.

1.8. Управління міжнародним маркетингом

- 1.8.1. Оптимізація виду присутності компаній на зарубіжних ринках.
- 1.8.2. Організація маркетингової служби компанії, що діє на міжнародному ринку.
- 1.8.3. Контроль та оцінка ефективності заходів міжнародного маркетингу.

1.8.1. Оптимізація виду присутності компаній на зарубіжних ринках

Більшість компаній розпочинають свою діяльність з «домашнього» ринку, вони можуть експортувати свої товари, але тільки у відповідь на замовлення іноземних покупців. Перший крок до виходу на міжнародний ринок – це створення інтернаціональної компанії.

Інтернаціональна компанія – компанія, яка в тій чи тій формі виходить на декілька зовнішніх ринків, але свої зусилля вона концентрує здебільшого на «домашньому» ринку.

Багатонаціональна компанія – компанія, що працює на ринках багатьох країн, розглядаючи кожен ринок як окремих, самобутній і адаптуючи свої маркетингові стратегії до конкретних ринків. Багатонаціональна компанія свої зусилля концентрує однаковою мірою на «домашньому» ринку і зовнішніх ринках.

Глобальна компанія – компанія, що розглядає світовий ринок як єдине ціле. Маркетингова діяльність глобальної компанії базується на інтеграції та стандартизації, використанні подібності ринків окремих країн для отримання конкурентних переваг.

Стадії глобалізації*

Стратегічний параметр (аспект стратегії)	Стадія I (інтернаціональна)	Стадія II (багатонаціональна)	Стадія III (глобальна)
Тип управління	етноцентричний	поліцентричний	геоцентричний
Тип плану	екстенсивний	децентралізований	інтегрований
Структура	міжнародне ділення	регіональне ділення	матриця / решітка
Процес планування	зверху – донизу	знизу – доверху	циклічна взаємодія
Прийняття рішень	централізоване	децентралізоване	конкретна взаємодія
Маркетингова діяльність	не стандартизована	частково стандартизована	стандартизована
Маркетингові програми	стандартизовані	унікальні	циклічна взаємодія
Джерела сировини	експорт	виробники на місцях	найнижчі ціни
Робоча сила: національне управління	країна базування	країна місцеперебування	оптимальний (найкращий) варіант
центральне управління	країна базування	країна базування	оптимальний (найкращий) варіант
Продуктова стратегія (розвиток)	країна базування	децентралізована, фрагментарна	циклічна взаємодія
Контроль і управління	стандарті країни базування	децентралізовані	по ділянках

* Вільям К. Брандт, Янус М. Халберт. Маркетинговая стратегия филиалов американских, европейских и японских ТНК. – France, July 7 – 9, 1975.

1.8.2. Організація маркетингової служби компанії, що діє на міжнародному ринку

Для компаній, що діють на міжнародних ринках, характерні *три типи структурної побудови: макропірамідальна, «зонтична», інтерконгломерат.*

Макропірамідальна структура характеризується високим ступенем централізації, сфера діяльності місцевих управлінь дуже обмежена. Тобто стратегічні рішення приймають тільки в центрі, а оперативна діяльність здійснюється на місцях. Недоліком такої структури є те, що часто, вирішуючи маркетингові завдання, не враховують розбіжності між національними особливостями країн.

«Зонтична» структура базується на визнанні того, що ринки різних країн відрізняються один від одного, тому компанія діє, ураховуючи місцеві умови, і відносно вільно приймає стратегічні рішення щодо зарубіжної діяльності. Центр компанії зберігається, територіально він розміщується там, де знаходиться її основний підрозділ. Центр займається двома головними проблемами: формулює глобальні цілі корпорації та забезпечує консультаційною підтримкою різні підрозділи фірми. Для цього створюють ряд доступних для всіх функціональних служб (юридичну, патентну, досліджень та розробок тощо). Але, незважаючи на наявність таких служб у центрі, керівники місцевих підрозділів прагнуть мати їх у своєму відділенні, що часто створює конфліктні ситуації. Перевагою такої структури є її гнучкість і оперативна реакція на особливості та зміни вимог ринків, оскільки компанія максимально наближена до місцевих умов через свої відділення. Крім того, «зонтична» структура сприяє швидкому росту й розширенню корпорації. Але така структура не завжди ефективна. Окремі філіали мають вузьке поле діяльності в межах регіональних ринків, і їх мислення формується під впливом місцевих умов. Це, у свою чергу, унеможливує ефективний зв'язок між окремими філіалами, а також між філіалами та центром.

Інтерконгломерат – міжнародний конгломерат, до складу якого входять декілька компаній, що самостійно ведуть свої комерційні справи, і стратегічний центр, який визначає цілі компаній та шляхи їх досягнення. До центру входить вузьке коло осіб, що направляють і контролюють діяльність напівнезалежних компаній, переважно це консультанти та радники. Розташовується центр у зручному щодо оподаткування місці. Усе, що центр очікує від діяльності різних ланок, – це прибуток та оборот коштів, тобто він здебільшого турбується про максимальну віддачу від капіталовкладень. Часто кошти перерозподіляють в трансконтинентальних масштабах, щоб максимально використати курсові різниці валют. Між центром та окремими компаніями існує добре налагоджений зв'язок, а між самими компаніями зв'язок дуже слабкий.

Порівняльна характеристика організаційних структур

Характеристики для порівняння	Тип структури		
	Макропірамідальна	«Зонтична»	Інтерконгломерат
Стратегічне планування	Виконує єдиний центр	Виконує керівництво філіалів у рамках глобальних цілей, сформульованих центром	Виконує окремо кожна компанія, що входить до інтерконгломерату
Планування виробництва, НДДКР	Виконує єдиний центр	Виконують як центр, так і філіали самостійно	Виконує окремо кожна компанія
Орієнтація компанії загалом	На кінцевий результат	На розширення компанії, зростання обороту	На отримання максимального прибутку
Маркетингова діяльність	Спрямована на максимальну стандартизацію	Розпорошення сил у вирішенні маркетингових проблем, тенденція до диференціації продуктів	Кожна компанія організовує маркетингову діяльність відповідно до своїх цілей

1.8.3. Контроль та оцінка ефективності заходів міжнародного маркетингу

Організація управління міжнародною маркетинговою діяльністю залежить від рівня залучення компанії в операції на зовнішньому ринку. Зазвичай 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 зростанням обсягів торгівлі експортний відділ розширюється і включає різні маркетингові служби, що активно працюють на зовнішньому ринку. Якщо компанія організовує за кордоном СП або робить прямі інвестиції, експортний відділ перестає відповідати вимогам управління міжнародною діяльністю.

Багато компаній працюють на декількох зарубіжних ринках і беруть участь у 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 і трудових ресурсів, що займаються плануванням та обслуговуванням зовнішньоекономічної діяльності різних функціональних підрозділів. Є декілька варіантів організаційної структури міжнародного підрозділу.

✧ За географічною ознакою:



Президентів міжнародного підрозділу підпорядковуються віце-президенти, що відповідають за регіональні ринки Європи, Латинської Америки, Африки тощо. Регіональним віце-президентам підпорядковуються менеджери, що відповідають за діяльність компанії в конкретних країнах.



✧ За продуктовою ознакою:

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

Міжнародний підрозділ може складатися також із зарубіжних дочірніх компаній, кожну з яких очолює президент. Президенти дочірніх компаній підпорядковуються президентів міжнародного підрозділу.

Більшість компаній починають свою діяльність з експортних відділів і зупиняються на міжнародних відділеннях. Але деякі стають глобальними організаціями, у яких найвище керівництво планує і діє у світовому масштабі. Глобальні функціональні підрозділи звітують про свою діяльність безпосередньо перед президентом або головним виконавчим комітетом, а не перед головною міжнародною відділу.

Контрольні запитання

1. Визначити характерні риси національної, інтернаціональної, багатонаціональної та глобальної компаній.
2. Обґрунтувати потребу міжнародного маркетингу для підприємств малого та середнього бізнесу.
3. Дати характеристику організаційним структурам компаній, що діють на міжнародному ринку.
4. Охарактеризувати структуру управління міжнародним маркетингом.
5. Розкрити особливості підприємницької діяльності в міжнародному середовищі.
6. Обґрунтувати потребу та напрями маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Частина 2. СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

2.1. Методичні вказівки до аналізу ситуаційних вправ

2.1.1. Зміст та мета кейсу

Ситуаційна вправа (кейс) – господарська ситуація, призначена для обговорення студентами під час вивчення курсів. Кейс висвітлює певну господарську ситуацію, що склалася в процесі розвитку міжнародної діяльності компанії, і потребує аналізу альтернативних підходів у процесі прийняття управлінських рішень щодо подальшої ефективної господарської активності суб'єктів. Кейси спеціально розробляють для досконалого вивчення окремих дисциплін та певних тем, їх органічно інтегровано в програму курсів. Кейси доцільно використовувати, вивчаючи стратегії виходу фірми на зарубіжні ринки та її ефективного функціонування в міжнародному середовищі.

Ситуаційні вправи містять достатню кількість доступної для обговорення інформації про саму компанію, історію її розвитку, про основних конкурентів, продуктову, збутову стратегію та стратегію просування, проблеми, що стоять перед компанією на момент аналізу. Усе це створює можливості для ґрунтовного аналізу (*SWOT*) управлінської проблеми і можливих шляхів її вирішення.

Мета кейсу – сформувати в студентів проблемно-орієнтоване мислення та навички приймати управлінські рішення на підставі багатофакторного аналізу складної ділової ситуації, зокрема:

- упроваджувати реалізм і практичний аспект у процес засвоєння теоретичного матеріалу з питань міжнародної діяльності компаній;
- опрацювати логіку та послідовність дослідження конкретної ділової ситуації та приймати адекватне управлінське рішення у сфері міжнародного бізнесу;
- застосовувати багатоваріантність і системний підхід до оцінки факторів, що визначають комерційний успіх компанії на зарубіжному ринку.

2.1.2. Методика роботи над кейсом

Працюючи над кейсом, студенти мають:

- 1) визначати проблеми на підставі аналізу позитивних та негативних факторів (можливостей і загроз) маркетингового середовища компанії на ринку;
- 2) формулювати та ранжувати альтернативні варіанти вирішення проблеми;
- 3) аналізувати альтернативи та оптимізувати управлінські рішення, визнавши стратегію поведінки компанії на ринку;
- 4) розробляти рекомендації щодо поліпшення ринкових позицій фірми;
- 5) узагальнювати результати аналізу за допомогою контрольних запитань.

Для обговорення ситуаційних вправ студентам пропонують деякі типи, а також специфічні завдання. До типових належать такі:

1. Проаналізувати сприятливі та негативні для компанії фактори ринкового середовища. Проранжувати їх за ступенем впливу.

Ринкове середовище будь-якої фірми являє собою велику кількість «неконтрольованих і некерованих сил», що безпосередньо впливають на її діяльність. За місцем виникнення та дії всю сукупність факторів впливу можна розподілити на такі групи: фактори макросередовища та фактори мікросередовища. Кожна група у своєму складі містить підгрупи факторів, об'єднаних спільними ознаками, що характеризують їх зміст і форми вияву.

Фактори макросередовища можна класифікувати за змістом так: політико-правові, економічні, соціально-культурні, науково-технічні та природні фактори. Фактори мікросередовища – локальні фактори, що впливають безпосередньо на діяльність фірми. До факторів мікросередовища належать: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії.

Обговорюючи це завдання, студенти мають проаналізувати ринкове середовище таким чином:

- у кожній групі (політико-правове, економічне середовище) виявити максимальну кількість факторів, що впливають на досліджувану проблему, і визначити характер їх впливу – позитивний (ринкові можливості фірми) або негативний (ринкові загрози);
- детально проаналізувати кожен фактор і визначити ступінь його впливу на проблему;
- запропонувати можливу реакцію фірми на кожен виявлений фактор (як фірма може використати ринкові можливості та уникнути ринкових загроз або зменшити їх вплив);
- найважливіші фактори з кожної групи узагальнити та розташувати їх у порядку ієрархії за ступенем впливу на проблему, тобто в порядку зменшення їх важливості.

2. Проаналізувати переваги та недоліки використання компанією одного з можливих методів виходу на зарубіжні ринки.

Обговорюючи це завдання, студенти мають звернути увагу на такі основні переваги та недоліки кожної з можливих стратегій виходу і функціонування компаній на зарубіжних ринках та обґрунтувати оптимальну стратегію. Український ринок можна сприймати як іноземний для неукраїнських компаній.

Переваги: найдешевша стратегія, що не потребує великих людських і фінансових ресурсів; не треба створювати експортний відділ або встановлювати контакти з іноземними партнерами, найменш ризикована стратегія, оскільки ризик беруть на себе посередники.

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

3. Запропонувати можливі методи подолання негативних факторів конкурентного середовища.

Обговорюючи це завдання, студенти мають проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії, порівнюючи її з найближчими конкурентами. Після цього треба виявити основні конкурентні переваги компанії, за якими вона значно випереджає конкурентів і які можна використовувати в конкурентній боротьбі, а також виявити ті параметри, за якими компанія поки що поступається своїм конкурентам, та запропонувати можливі дії щодо їх поліпшення.

Обґрунтовувати доцільність використання тих чи тих інструментів міжнародного маркетингу треба, виходячи з таких міркувань:

- чи можна забезпечити меншу собівартість продукції за рахунок дешевшої робочої сили або сировини, економії на транспортних витратах, митних платежах;
- чи можна поліпшити свій імідж, створивши нові робочі місця;
- чи є можливість отримати пільги в оподаткуванні;
- наскільки суттєві ризики (націоналізація, девальвація валюти, нестабільність ринку);
- чи потрібно налагоджувати тісніші відносини зі споживачами, постачальниками, дистрибуторами;
- чи потрібно адаптувати продукцію фірми до умов місцевого ринку тощо.

4. *Розробити рекомендації щодо товарної політики фірми на українському ринку.*

Щоб розробити рекомендації щодо товарної політики компанії, треба детально ознайомитися з поданим у кейсі товарним асортиментом компанії, а також з асортиментом основних конкурентів. Крім того, розробка рекомендацій має базуватися на висновках, отриманих у попередньому завданні про сильні та слабкі сторони компанії відносно конкурентів, і на пропозиціях щодо конкурентної поведінки компанії.

5. *Запропонувати можливі акції просування продукції на нові ринки.*

Перш ніж розробляти конкретні заходи просування продукції, студенти мають сформулювати основні та підпорядковані їм цілі комплексу маркетингових комунікацій. Наприклад, головними цілями можуть бути: формування попиту на продукцію, стимулювання збуту або поліпшення іміджу фірми. Підпорядковані їм цілі можна формулювати так: повідомити інформацію про фірму, просунути ідею про унікальність товару, розвинути прихильне ставлення до товару тощо. Після цього треба визначити, яким елементам комплексу маркетингових комунікацій компанії доцільно надавати перевагу на цьому етапі (рекламі, стимулюванню збуту, особистому продажу, *PR*). Висновки про доцільність використання того чи того елемента комплексу маркетингових комунікацій мають базуватися на аналізі: цілей компанії, ступеня інформованості споживачів про компанію та її продукцію, типу товару та етапу його життєвого циклу. Визначивши основні елементи комплексу маркетингових комунікацій, студенти мають розробити рекомендації щодо конкретних захо-

дів і їх послідовності в рамках кожного з обраних елементів, які допоможуть зміцнити позиції компанії на українському ринку.

У процесі роботи над ситуаційною вправою студенти *можуть залучити додаткову інформацію*, що стосується тенденцій розвитку окремих зарубіжних ринків, динаміки економічного розвитку країн та регіонів.

2.1.3. Організаційні рекомендації щодо порядку роботи над кейсом

Роботу студентів із ситуаційною вправою доцільно організувати в такій послідовності:

1. *Індивідуальне ознайомлення з текстом кейсу.*

Виконати завдання, передбачені ситуаційною вправою, можна, детально ознайомившись з фактами, наведеними в кейсі, та зрозумівши їх. Тому головним завданням першого етапу розгляду ситуаційної вправи є уважне читання її умов. Уперше ознайомлюючись із текстом кейсу, студент має відчутти ситуацію, що склалася на фірмі, запам'ятати основні факти, але не робити висновків та не приймати якісь рішення.

2. *Аналіз фактів та виявлення основних проблем.*

Після того, як студент прочитав кейс один або декілька разів, він має проаналізувати факти, щоб виявити найважливіші параметри, які стосуються середовища та фірми, проблем і причин, які до них призвели.

3. *Командне обговорення.*

У подальшій роботі над кейсом студенти розподіляються на групи (команди або бригади). Рекомендована кількість студентів – 4–5 осіб. Обов'язково слід обрати в кожній групі керівника або президента, на якого покладаються обов'язки щодо організації роботи групи, забезпечення активної участі кожного члена команди в спільному обговоренні ситуаційної вправи. Команда має обговорити та узгодити основні питання стратегічного розвитку компанії.

4. *Розподілення функцій між членами команди.*

Інформація, що міститься в кейсі, звичайно, є більш сфокусованою, ніж у реальних умовах. Щоб компенсувати нестачу деяких фактів, студентам слід зробити аргументовані припущення, виходячи з умов запропонованої ситуаційної вправи, а не власних оцінок. Але в процесі аналізу кейсу, допустимий також самостійний пошук додаткової інформації щодо політико-правових факторів ринкового середовища в Україні, діяльності конкурентів (про асортимент, ціни, стратегії збуту та просування).

Тому кожен член команди виступає в ролі спеціаліста з певних питань функціонування компанії, він акумулює інформацію з цих питань, розробляє рекомендації щодо стратегічних і тактичних заходів в рамках своєї компетенції. Це забезпечує активну участь кожного студента в спільній роботі.

5. Оформлення письмового звіту.

Усі члени команди викладають свої рекомендації в письмовому звіті та додають його до загального звіту після узгодження з іншими членами команди, що представляють інші функціональні підрозділи.

6. Презентація результатів аналізу та рекомендацій.

Захист кейсу проходить публічно, у ньому беруть участь усі члени команди, доповідаючи про свою частину спільної роботи.

7. Колективне обговорення, у якому беруть участь усі студенти групи.

Після доповіді команди проходить обговорення. У ньому беруть участь усі студенти групи. Вони можуть ставити запитання по суті доповіді, висловлюючи свої зауваження та відзначаючи найвдаліші знахідки в аналізі ситуації.

8. Підсумки та остаточна оцінка роботи команди і персонального внеску кожного учасника.

Після обговорення у студентській групі за результатами виступів складають рейтинг команд, викладач висловлює загальні зауваження і рекомендації.

Оцінюючи роботу над кейсом, можна використати два підходи:

1) оцінити виступ команди загалом, при цьому всі її члени отримують однакову оцінку;

2) оцінити активність роботи та персональний внесок кожного члена команди, при цьому оцінки можуть бути різними.

Можна використовувати комплексний підхід, коли оцінюють виступ команди загалом, але якщо внесок когось із її учасників суттєво відрізняється від інших, йому можна виставити індивідуальну оцінку. Якщо він підготувався значно краще, це треба відзначити вищою, ніж у інших, оцінкою, а якщо значно гірше – стимулювати його до кращої роботи нижчою оцінкою.

2.2. Ситуаційна вправа 1*

CELOTEX Corporation: проблеми виходу на український ринок

Ситуаційну вправу призначено для обговорення студентами під час вивчення курсів: «Міжнародний маркетинг», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Світова економіка», «Маркетинг». Кейс висвітлює специфічну господарську ситуацію, що склалася в процесі розвитку міжнародної діяльності компанії і потребує аналізу альтернативних підходів у прийнятті управлінського рішення щодо подальшої інтенсифікації міжнародної присутності та зростання ефективності експансії нового для компанії зарубіжного ринку.

Ситуаційна вправа містить достатню кількість доступної для обговорення інформації про саму компанію, історію її розвитку, продуктову, збутову стратегію та стратегію просування, проблеми, що постали перед компанією.

Віце-президент корпорації *Celotex*, одного з найбільших виробників будівельних матеріалів у світі, замислено дивився з вікна свого офісу на чудовий краєвид, що відкривався перед ним. Він повинен прийняти важливе рішення щодо майбутнього розвитку компанії, яка за довгий час свого існування зазнала чимало злетів і падінь. Ставши першим виробником підвісних стель у світі, компанія *Celotex* зайняла міцні позиції на ринку будівельних матеріалів, потім – ледве не втратила все через галас навколо так званої «азбестової проблеми». Але останнім часом, і це особливо тішило віце-президента, компанія активно розвивалася. Маючи чудову команду, що складається з молодих, енергійних та завзятих спеціалістів, компанія виводить на ринок нові та вдосконалені товари, упроваджує нові технології виробництва, шукає найкращі шляхи налагодження ефективної діяльності. На сьогодні компанія робить усе для того, щоб наймати на роботу й утримувати найкращих спеціалістів, підвищувати кваліфікацію своїх спеціалістів, організовуючи їх навчання, тренінги.

Серед основних принципів роботи *Celotex* – досягнення найвищого рівня задоволення споживачів забезпеченням якомога повнішої відповідності продукції їх потребам; якості, що перевищує очікування споживачів; кращого, ніж у конкурентів, обслуговування.

Нині компанія *Celotex* пройшла перший етап свого розвитку – екстенсивне зростання, тобто поширення торгових операцій на максимально великій кількості ринків (*Celotex* продає свої будівельні матеріали у більш ніж 73 країнах світу!). Але оскільки всі виробничі потужності корпорації *Celotex* (26 заводів) розташовано поки що виключно в США, це викликає ряд труднощів, пов'язаних із транспортуванням важких будівельних матеріалів в інші країни, координацією

* Ситуаційна вправа, підготовлена О. Канищенко та Т. Гавриленко, отримала нагороду Міжнародного Консорціуму з удосконалення бізнес-освіти в Україні (CEUME) за підтримки USAID.

дій та митними бар'єрами. Тому віце-президент почав думати про налагодження тіснішого співробітництва з рядом країн, зокрема й з Україною.

Звичайно, відкриття в Україні свого представницького офісу, а тим більше будівництво виробничого підприємства може бути дещо ризикованим. Це пов'язано з проблемами перехідного етапу економіки України: нестабільною економічною ситуацією, недосконалим законодавством, а також із соціально-культурними особливостями, традиціями будівництва в цій країні.

З другого боку, робота на українському ринку через російських дилерів перестала задовольняти компанію. Використання стратегії непрямого експорту вже не відповідає конкурентній ситуації, що склалася на українському ринку будівельних матеріалів.

Але як подолати негативні фактори ринкового середовища? Такі думки не давали спокою віце-президентові напередодні наради з територіальними менеджерами та спеціалістами з експортної діяльності.

Історична довідка

- 1921 р.** У Новому Орлеані (США, штат Луїзіана) Містер *Bror G. Dahlberg* працює над виробництвом спеціальної акустичної плити. Він називає свій продукт і компанію *Celotex*.
- 1927 р.** Акустичну плиту (*Acousti-Celotex*) вперше використовують у радіостудії та декількох великих церквах. Це було початком промислового виробництва спеціальних плит для стелі, що знижують шуми в приміщеннях і які сьогодні відомі нам як «підвісні стелі».
- 30 – 60-ті рр.** Корпорація *Celotex* розширяється і починає виробляти інші товари, такі, як ізоляційні матеріали. Вона переїжджає до Чикаго. 1964 року власником *Celotex* стає промисловий будівельний конгломерат *Jim Walter Corp.*, (м. Тампа, штат Флорида).
- 70 – 80-ті рр.** Після того як було підтверджено, що ізоляційні матеріали можуть викликати ракові та інші захворювання, перед компаніями – виробниками будівельних матеріалів, що містять азбест, постають проблеми судових процесів. На момент виникнення так званої «азбестової проблеми» компанія *Celotex* вже була готова відмовитися від використання цього шкідливого матеріалу і відразу перейшла на нові технології. Але споживачі почали подавати на компанію позови в суд.
- Поч. 90-х рр.** *Celotex* зав'язла в судових процедурах щодо її банкрутства, викликаного судовими справами із жертвами азбестової продукції.
- 1996 р.** Американський суддя Томас Бейнс підтверджує реорганізацію компанії.
- 1997 р.** *Jim Walter Corp.*, *Celotex Corp.*, *Center for Applied Engineering Inc.* зливаються в єдину корпорацію *Celotex*, контрольний пакет акцій якої переходить у власність тресту, що займається врегулюванням азбестових проблем.
- Осінь 1997 р.** Почалися перші поставки підвісних стель *Celotex* на російський ринок.
- Весна 1998 р.** Продукція компанії з'явилася на українському ринку. Спочатку її розповсюдженням займалася компанія *I. B. Canada*, яка є дистрибутором фірми *Celotex* на території України. Але зараз поставки на український ринок відбуваються в основному через російських дистрибуторів.
-

На черговій нараді віце-президент компанії, територіальний менеджер та координатор з міжнародних маркетингових питань обговорювали конкурентну ситуацію на ринку будівельних матеріалів.

Основні конкуренти компанії *Celotex* на ринку Сполучених Штатів – це також американські компанії *Armstrong* та *USG*, що виробляють підвісні стелі. Усі три компанії мають приблизно однакові, досить стабільні частки ринку, що разом становлять 93 %.

Що стосується ринків країн Східної Європи, які потрапили до сфери інтересів *Celotex*, то конкурентна ситуація тут складніша для компанії. На ринку підвісних стель позицію лідера займає компанія *Armstrong*, яка має своє виробниче підприємство в Європі і якій не потрібно вирішувати проблему транспортування своєї продукції аж з американського континенту.

Щодо ринку теплоізоляційних матеріалів, то тут лідерами є група компаній *Henkel Bautechnik*, що об'єднує 340 фірм більш ніж у 70 країнах світу, та данський концерн *Rockwool*, який спеціалізується виключно на виробництві утеплювачів на основі базальтового волокна і має 16 фабрик у восьми країнах світу (переважно країнах Західної Європи, зокрема дві фабрики в Польщі).

А на ринку гідроізоляційних та покрівельних матеріалів дуже сильним конкурентом є італійська компанія *Polyglass S.p.A.*, яка щорічно виробляє понад 30 млн кв. м гідроізоляційних мембран на основі модифікованого бітуму. Крім того, міцні позиції на ринку покрівельних матеріалів мають: швейцарська компанія *Gutta*, що виробляє дуже популярний зараз бітумний єврошифер, стійкий до агресивного промислового середовища та сильних морозів, і шведська компанія *Terra*, що виробляє альтернативну єврошиферові металочерепицю, яка має вигляд натуральної, але виготовлена зі сталюваного оцинкованого листа, заґрунтованого та покритого пластиком.

На українському ринку конкурентна ситуація майже аналогічна. Компанія *Armstrong* теж займає позицію лідера у продажу підвісних стель. Вона вже відкрила своє представництво в Україні і тому може, на відміну від компаній *Celotex* та *USG*, надавати своїм клієнтам сервісні послуги. Підвісні стелі компанії *Celotex* представлено лише в асортименті незначної кількості посередників разом з продукцією її основних конкурентів (*Armstrong* та *USG*). Причому посередники, установлюючи на продукцію всіх трьох фірм однакову ціну (близько 5 у. о.), наголошують, що вона нічим не відрізняється.

Європейські компанії *Polyglass S.p.A.*, *Rockwool*, *Gutta*, *Terra* теж мають своє представництво в Україні. Крім того, ці фірми працюють на українському ринку через посередників – фірми *VIST*, «Євроізол» – провідних постачальників будівельних матеріалів зарубіжних компаній на ринок України.

Найбільш відомими і популярними в Україні теплоізоляційними матеріалами є системи утеплення *Ceresit*, що виробляє компанія *Henkel Bautechnik*. З 1998 року на ринку України працює фірма «Хенкель Баутехнік (Україна)», яка

22 квітня 1999 року відкрила в Україні свій спеціалізований завод. Продукція під маркою *Ceresit* потрапляє на ринок України також з Польщі, від фірми «Хенкель Баутехнік (Польща)». Системи *Ceresit* єдині пройшли повну сертифікацію в Україні.

Другу групу конкурентів компанії *Celotex* на українському ринку складають місцеві заводи – виробники будівельних матеріалів, які використовують традиційні технології виробництва і продукція яких є менш якісною порівняно з іноземною. Наприклад, підвісні стелі українського виробництва дуже важкі, тому що їх виробляють на гіпсовій основі, а черепиця, яку виготовляють на українських заводах, не відповідає естетичним вимогам споживачів до сучасних будівельних матеріалів. Це пов'язано зовсім не з якістю сировини, яка в Україні відмінна. Чого варті лише різноманітні родовища каолінів, червоної, жовтої, білої і навіть синьої глини. Просто більшість українських заводів мають обладнання на рівні 30-х років минулого століття і не можуть собі дозволити закупити сучасне обладнання іноземного виробництва.

Але і тут є загроза появи досить сильних конкурентів. Так, весною 2000 року акціонером Алчевського заводу будівельних конструкцій стала відома київська фірма «Добробуд», що раніше спеціалізувалася на поставках покрівельних та гідроізоляційних матеріалів і виконанні робіт з ними. Це співробітництво дуже швидко дало результати. Завдяки додатковим оборотним коштам заводів вдалося відновити виробничі потужності, придбати високоякісну сировину і розпочати виробництво теплоізоляційних мінераловатних плит з прийнятними характеристиками. Незважаючи на те, що ці плити темні, їх гірше упаковано, ніж західні аналоги, за фізико-технічними характеристиками вони їм нічим не поступаються.

«Отже, конкурентна ситуація на українському ринку будівельних матеріалів досить складна, – думала територіальний менеджер, – і перш ніж почати активнішу діяльність в Україні, треба вирішити, з якою саме своєю продукцією виходити на ринок. Відразу пропонувати весь асортимент продукції на українському ринку чи поступово виводити нову продукцію, а може, зосередити свої зусилля на просуванні лише основних для компанії продуктів?»

Асортимент продукції компанії *Celotex*, який складається більш ніж з 15 різних найменувань, відрізняється від інших виробників будівельних матеріалів тим, що до нього входить багато різних груп товарів (див. дод. 1). З одного боку, це значна перевага компанії, оскільки вона може забезпечити майже весь набір потрібних для будівництва матеріалів. Але з другого боку, їй доводиться конкурувати з великою кількістю фірм, що спеціалізуються на виробництві однієї або декількох асортиментних груп.

Продукція компанії

Підвісні стелі *Celotex Ceilings* – основний продукт компанії, що забезпечує приблизно 90 % продажу. Вони дають архітекторам і дизайнерам безмежні можливості для оформлення інтер'єру, оскільки продуктова лінія дуже широка: велике різноманіття текстури, візерунків, кольорів.

Компанія *Celotex* для вдосконалення своєї продукції використовує найкращі досягнення провідних фірм. Компанія «3М» розробила спеціальне покриття зворотного боку плити, що значно поліпшило її вологостійкість і довговічність. Спеціальні матеріали дозволяють витримувати вогневе навантаження до двох годин. Продукція має сучасний дизайн лицевих поверхонь та широкий спектр функціональних можливостей.

Як перший розробник акустичної стелі, компанія *Celotex* і сьогодні продовжує дбати про зниження шуму в оселях, її нова розробка – спеціальні звукоізоляційні шумопоглинальні стінові панелі *Soundstop Board*, які є альтернативою гіпсовим панелям і на відміну від них дозволяють відпочивати в тиші, навіть коли за сусідньою стінкою влаштували дискотеку.

Крім того, до асортименту компанії *Celotex* входить така продукція.

- Дах (бітумна покрівля) *America's Shingle*, під яким навіть ураганний вітер з градом та злива не завдадуть клопоту. На цю продукцію фірма надає гарантію від 20 до 40 років. Якість продукції компанії підтверджено сертифікатом “*Good Housekeeping's Consumer Policy*”, який надають з 1902 року.
- Гребневий брус для двосхильного даху *Cap•It•Al*, що надає завершення поверхні даху.
- Покрівельна підкладка та гідроізоляційна мембрана *Celo-Guard*, які захищають дах від льоду та води, що утворилась після його танення.
- Ізоляційна покрівельна дошка *Celo-Vent*.
- Система вентиляції для горища *Roll-Vent*.
- Гіпсові панелі з дуже високою міцністю країв, без викривлень та деформацій.
- Ізоляція для стін *Quik-R* з твердою поліуретановою пінопластовою (пінополістироловою) серединою, покрита ззовні спеціальним скловолокном.
- Ізоляційна обшивка *Tuff-R*, зроблена із запатентованого поліуретанового матеріалу, що має міру теплоопору (*R-value*), найвищу з усіх ізоляційних матеріалів, представлених сьогодні на ринку.
- Ізоляційна обшивка *Sturdy-R*, склопластикові зовнішні сторони якої (запатентовані компанією) з'єднані спеціальною смолою з поліуретановою пінопластовою серединою.
- Міцно скріплена ізоляційна обшивка *Regular / Sturdy-Brace*, виготовлена із целюлозного волокна, переплетеного з натуральними волокнами з вимків цукрової тростини.
- Термічна обшивка *Thermax* має крім поліуретанової середини унікальну скловолокнисту арматуру і тверде алюмінієве покриття з обох боків.
- Перегородка для фільтрації повітря *Tuff Wrap*, дуже стійка до всіх форм пошкодження, її неможливо розірвати, пробити тощо.

- Наповнювач для покриття доріг *Flexcell*, що складається з волокон цукрової тростини, допоможе заповнити зазори під час бетонування під'їзних доріжок, тротуарів, внутрішніх двориків (патио).

Компанія *Celotex* має власний науково-дослідний Технічний центр, де, шукаючи шляхи поліпшення якості, всю продукцію компанії постійно піддають тестуванню вогнем, ультрафіолетовим промінням, тиском, сильною вологістю, спекою тощо.

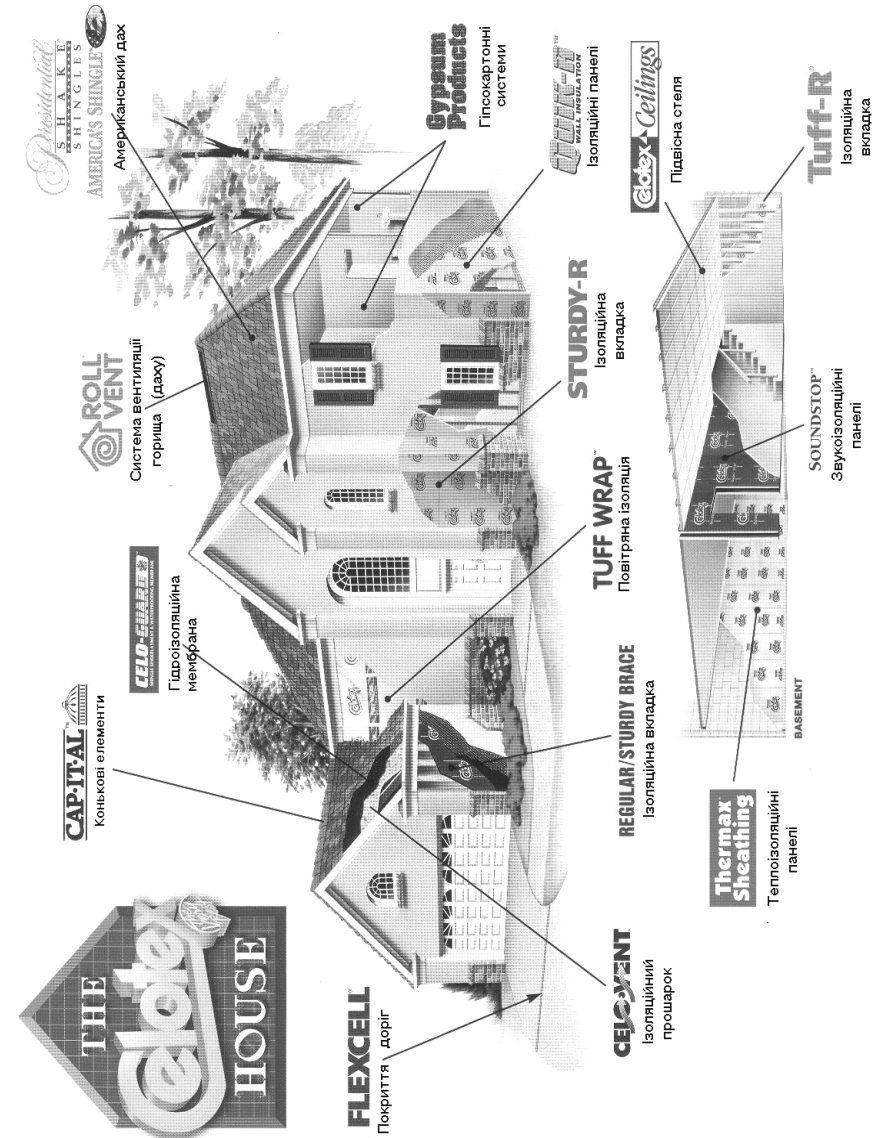
Широкий асортимент якісної продукції дозволив компанії легко завоювати міцні позиції на ринках багатьох країн. До останнього часу компанія тільки продавала свою продукцію на замовлення, що надходили від дилерів, не адаптуючи її до ринків та не проводячи маркетингових досліджень на зарубіжних ринках.

«Дилери замовляють тільки те, що їм підходить, й іноді навіть не використовують логотип нашої компанії, що ніяк не сприяє підвищенню рівня інформованості споживачів про фірму, – змушена була констатувати на нараді координатор з міжнародних маркетингових питань. – Звичайно, ми вже почали працювати в цьому напрямі, змінивши фірмовий логотип на виразніший та випустивши багато видів рекламно-сувенірної продукції. Але, очевидно, треба шукати нові підходи, тим більше для країн, у яких конкуренти мають стійкий позитивний імідж, зокрема в Україні, де широко відома продукція нашого давнього конкурента – фірми *Armstrong*».

Крім того, компанія *Celotex* на сьогодні не має суттєвого впливу на дилерів, не може контролювати їх цінову стратегію та стратегію просування, що викликає певні проблеми. Це, а також проблеми з транспортуванням важких будівельних матеріалів на далекі відстані призвели до того, що було вирішено побудувати перше виробниче підприємство за межами Сполучених Штатів (а саме в Китаї, який було обрано через його географічне положення в іншому кінці земної кулі) та спробувати отримати новий для компанії, але все більш потрібний досвід застосування інтенсивних форм присутності на зарубіжних ринках.

Завдання до обговорення

1. Проаналізувати сприятливі та негативні для компанії *Celotex* фактори ринкового середовища в Україні. Проранжувати їх за ступенем впливу.
2. Проаналізувати переваги та недоліки використання компанією стратегії непрямого експорту на ринок України.
3. Визначити альтернативні шляхи проникнення компанії на український ринок.
4. Проаналізувати наскільки виправданою для компанії буде стратегія прямого інвестування щодо ринку України.
5. Запропонувати можливі методи подолання негативних факторів конкурентного середовища.
6. Розробити рекомендації щодо товарної політики фірми на українському ринку. Розглянути три варіанти продуктового набору: єдиний продукт, набір з 2–3 продуктів, усі продукти компанії.
7. Запропонувати можливі акції просування продукції *Celotex* на ринку України.



2.3. Ситуаційна вправа 2

АЗМОЛ: оцінка експортних можливостей

Ситуаційну вправу «АЗМОЛ: міжнародні можливості українського виробника» призначено для обговорення під час вивчення курсів «Міжнародний маркетинг», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Світова економіка», «Маркетинг». Кейс висвітлює господарську ситуацію, націлену на вирішення проблеми розвитку міжнародної діяльності одного з провідних промислових підприємств України, яка потребує прийняття певного управлінського рішення щодо подальшої ефективної експансії нових для компанії зарубіжних ринків.

Мета кейсу – формувати в студентів проблемно-орієнтоване мислення та навички прийняття управлінських рішень на підставі багатофакторного аналізу складної ділової ситуації, зокрема:

- оцінки конкурентних позицій і можливостей компанії на вітчизняному та зарубіжних ринках;
- комплексного аналізу процесу виходу, подолання національних, регіональних виявів протекціонізму та митних обмежень;
- оптимізації вибору ринків для зовнішньоекономічної експансії та прийняття адекватних управлінських рішень у сфері міжнародного маркетингу, що визначають комерційний успіх компанії на зарубіжному ринку.

Антон Петренко, виконавчий маркетинг-директор Бердянського підприємства ВАТ АЗМОЛ – одного з найбільших українських виробників широкого спектра моторних масел, мастильних матеріалів та гідравлічних рідин – задумливо дивився на неосяжний простір українського степу, що відкривався з вікна його кабінету. Він мав прийняти дуже важливе рішення щодо подальшої долі рідного підприємства.

«Є дві новини, – роздумував він, – одна – хороша: незважаючи на перебувну кризу, ВАТ АЗМОЛ за останні роки завоював певні позиції на українському ринку, і одна – погана: останнім часом ситуація на ринку машинних масел та мастильних матеріалів значно ускладнилась, створюючи несприятливі умови для компанії АЗМОЛ. Продукція підприємства поступово стає непрестижною і сприймається споживачами як другосортна порівняно з імпортованими аналогами».

Антон Петренко пропрацював у галузі багато років. Лідер за вдачею, який добре розуміється на виробництві, він створив хорошу команду менеджерів. Він також широко вважав, що за технічними характеристиками українська продукція є досить конкурентоспроможною порівняно зі значно відомішими та розрекламованими зарубіжними брендами і торговими марками. «Очевидно, що головна проблема полягає в обґрунтованому позиціонуванні та ефективному просуванні, – роздумував він зі смутком, – але де взяти кошти для фінансування маркетингових програм?»

Патріотично настроєна людина, Антон Петренко добре розумів і схвалював державну політику підтримки вітчизняного виробника. «Легкий протекціонізм, – вважав він, – може допомогти таким підприємствам, як АЗМОЛ, вистояти в перехідний період».

«Якщо іноземні товари заповнили український ринок, – міркував далі виконавчий директор, – то чому українська високоякісна продукція не може успішно продаватись за кордоном? Можливо, найкращим шляхом завоювання ринку є експансія на 1–2 зарубіжні ринки, а вже потім, отримавши міжнародні відомість та визнання, спробувати закріпитись у нових для компанії престижних сегментах українському ринку?» Ця смілива і неординарна ідея не давала йому спокою.

Як виконавчий маркетинг-директор, Антон Петренко добре розумів, що кардинальні зміни маркетингової стратегії конче потрібні підприємству, але не мав чіткого уявлення, з чого починати і як діяти. Чи виправдає себе певною мірою авантюрна міжнародна стратегія в поточний момент розвитку підприємства.

Водночас одне було зрозуміло чітко: зміни мають відбутися, і діяти треба швидко та енергійно...

Для того щоб агрегати автомобіля працювали безвідмовно і довго, слід застосовувати масла, які за своїми властивостями відповідають його конструкції й умовам експлуатації. Автомобільні масла за призначенням класифікують на *моторні й трансмісійні*, а також *мастильні матеріали*. Мастила бувають на мінеральній основі (отримані внаслідок переробки нафти) і синтетичній (чи напівсинтетичній). Синтетичні масла перевершують мінеральні за сукупністю позитивних властивостей. Основними властивостями автомобільних масел, що визначають їх якість, є в'язкість і температурний діапазон застосування (масла розділяють на зимові, літні та демісезонні). Крім цього, вони різняться своїми експлуатаційними характеристиками (запобігають спрацюванню, промивають двигун), а також антиокисними й антикорозійними властивостями.

Бердянське підприємство ВАТ АЗМОЛ є другим за розміром українським виробником широкого спектра моторних і спеціалізованих масел, а також гідравлічних рідин автомобільної промисловості.

Основний девіз компанії – «Якість і надійність». 18–19 вересня 2001 року на ВАТ АЗМОЛ фірма *TNO Certification* провела сертифікаційний аудит діючої системи якості на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 версії 1994 року. За результатами проведеного аудиту ВАТ АЗМОЛ отримало міжнародний сертифікат № S2001.3735 від 16.10.2001 року. Контролює якість центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ), що об'єднує три підрозділи: лабораторію вхідного контролю, виробничу лабораторію і лабораторію контролю готової продукції. ЦЗЛ має у своєму розпорядженні сучасне устаткування, що дозволяє забезпечити повний контроль за виробничим процесом на всіх стадіях. Усі випробування проводять кваліфіковані фахівці.

Для підприємства важливо, щоб вироблена продукція відповідала не тільки національним, але й загальноприйнятим міжнародним стандартам.

Історична довідка



ВАТ АЗМОЛ – Акціонерне товариство «Азовські мастила та олії» – відносно молоде підприємство з багатими традиціями. Створене в грудні 1994 року на базі Бердянського дослідного нафтомаслозаводу, воно стало спадкоємцем і продовжувачем славної історії провідного в Україні та СНД виробника мастильних матеріалів.



Спираючись на багаті традиції, АЗМОЛ продовжує шлях, розпочатий 1937 року Бердянським крекінг-заводом і продовжений з 1947 року солідоловим, а потім дослідним нафтомаслозаводом. Це шлях виробництва мастильних матеріалів від перших тонн колісної мазі й авіаційного бензину, отриманих на руїнах крекінг-заводу, до десятків тисяч тонн на рік високоякісних пластичних мастил, технологічних засобів, моторних і трансмісійних масел, що використовують практично в усіх галузях промисловості і сільськогосподарства.

Понад 2000 осіб працюють на підприємстві, зокрема і працівники, зайняті в соціальній сфері. Висококваліфіковані фахівці є авторами рецептури і технології виготовлення понад 30 найменувань продукції, що сьогодні випускає підприємство. Зі створенням маркетингової служби активно виявилася орієнтація на насущні потреби і бажання споживачів, урахування їхніх інтересів.

Стратегія АЗМОЛУ полягає в успішному розвитку досягнутих позицій у виробництві і збуті продукції. Висока якість, ритмічність роботи і доступні ціни – девіз підприємства, якого АЗМОЛ неухильно дотримується.

1960 року на заводі вводять уперше у вітчизняному виробництві цех синтетичних жирних кислот, що пропрацював протягом 30 років. Важливим етапом у житті заводу стало освоєння нових мастильних матеріалів для забезпечення виробництва й експлуатації автомобілів Волзького автомобільного заводу.



Сьогодні основу виробничих потужностей АЗМОЛУ складають технологічні установки для виробництва мастил та масел. Вони утворюють п'ять технологічних цехів, спеціалізованих за видами продукції. Періодичні, напівбезупинні і безупинні технологічні схеми, устаткування різної місткості і продуктивності дозволяють виконувати замовлення від декількох кілограмів до десятків тисяч тонн мастильних матеріалів на рік.

Отже, відкрите акціонерне товариство АЗМОЛ – підприємство, що розвивається і спеціалізується на виробництві пластичних мастил, масел, мастильноохолоджувальних рідин, технологічних засобів.

Власність

На сьогодні 100 % акцій АЗМОЛУ передано до статутного фонду НАК «Нафтогаз України».

Крім АЗМОЛУ, державна корпорація «Нафтогаз України» володіє також:

- 50 % + 1 акція найбільшої нафтовидобувної компанії «Укрнафта»;
- Придністровськими нафтопроводами та нафтопроводом «Дружба»;
- компанією «Укртрансгаз», до складу якої входять магістральні газопроводи;
- компанією «Укргазвидобуток» – найбільшим видобувачем газу в Україні;
- акціями регіональних газотранспортних компаній (обл- та міськгазів).

Розмови про можливий продаж АЗМОЛУ, уставний фонд якого становить 484,2 тис. грн, ведуть уже давно. Запорізька облдержадміністрація зверталася до Президента України з проханням про приватизацію підприємства. Причини того – неповне (лише на 30 %) завантаження виробничих потужностей і відсутність ринку збуту продукції заводу.

Існує декілька варіантів приватизації АЗМОЛУ, але зрозуміло, що продаж підприємства має відбуватися на конкурсній основі із залученням інвесторів зі світовим іменем. Так, власником АЗМОЛУ може стати російська компанія «Лукойл», зацікавлена у створенні на базі АЗМОЛУ спільного підприємства

для виробництва масел з російської сировини. На сьогодні основні постачальники сировини для АЗМОЛу – російські нафтопереробні заводи, які належать «Лукойл». Основним постачальником сировини для заводу є Одеський нафтовий термінал, власність російської компанії АТ «Лук-Синтез Ойл» (утвореної злиттям компаній «Лукойл» і «Синтез»). Негативним фактором є те, що нафтовидобувна промисловість України задовольняє тільки 10–12 % загальнонаціональної потреби в нафті і підприємство АЗМОЛ прямо залежить від умов російських постачальників нафти.

Однак в Україні існують і вітчизняні постачальники, зокрема Кременчуцький нафтопереробний завод, потужності якого простоюють, у той час як продукція за якістю не поступається російській. Щоб зменшити залежність від російської сировини, «Укрнафта» розпочинає переробку своєї нафти в нафтопродукти на українських НПЗ з пріоритетом на користь Кременчуцького НПЗ.

З іншою пропозицією про придбання акцій АЗМОЛу виступила ще одна російська компанія – Тюменська нафтова компанія (ТНК).

Відповідно до постанови уряду України внесено зміни до Статуту НАК «Нафтогаз України»: рішення про продаж державних пакетів акцій АЗМОЛу, «Укрнафти», а також регіональних газотранспортних підприємств (обл- та міськгазів) має приймати засновник, тобто держава. Представляє державу Кабінет Міністрів України, який має вирішувати питання про доцільність виставлення акцій на продаж і проведення процедури приватизації Фондом держмайна. У свою чергу, «Нафтогаз України» може вносити лише рекомендації щодо потреби продажу цих підприємств.

Інноваційна діяльність

Життя підприємства постійно пов'язане з розробкою і впровадженням нових видів продукції. АЗМОЛ випускає сьогодні мастила для всіх видів транспортних засобів, вузлів і механізмів важкої і легкої промисловості, що працюють як у звичайних, так і в екстремальних умовах, широкий спектр масел різного призначення.



Різноміснi лабораторii, стендовi й натурнi випробування та тестування, сучасна технологiя виготовлення i контролю, багаторiчний досвiд виробництва мастильних матерiалiв гарантують високу якість виробленої продукцiї, ефективнiсть i надiйнiсть її застосування. Центром науково-дослiдних робiт є дослiдно-експериментальний цех.

АЗМОЛ працює в тісному контакті з багатьма науково-дослідними організаціями. Головним його партнером є Український науково-дослідний інститут нафтопереробної промисловості МАСМА. У цьому співробітництві використовують досвід і численні методики колег, завдяки чому значно розширюються взаємні науково-дослідні можливості.

АЗМОЛ є членом Національного інституту мастильних матеріалів (NLGI) – міжнародної асоціації, що об'єднує виробників масел та мастильних матеріалів з 26 країн світу, підтримує наукові дослідження та сертифікує продукцію і виробництво, а також сприяє підвищенню якості нової продукції.

Маючи великий досвід і традиції у сфері зовнішньоекономічних зв'язків, АЗМОЛ успішно співпрацює з фірмою *Castrol*, що виробляє суднові моторні масла.

Екологічний захист

АЗМОЛ проводить цілеспрямовану роботу з охорони навколишнього природного середовища. Щоб знизити вплив виробництва на довкілля, на підприємстві діють:

- система біологічних очисних споруд, що дозволяє очистити й озонувати стічні води до потрібних санітарних норм;
- установки газоочищення і пилоловлення, що значно знижують шкідливі викиди, які забруднюють атмосферу;
- система переробки і використання нафтовідходів виробництва.



Стан води, повітря і ґрунту контролює санітарно-промислова лабораторія, оснащена сучасними приладами, забезпечена досвідченими фахівцями й атестована на технічну компетентність.

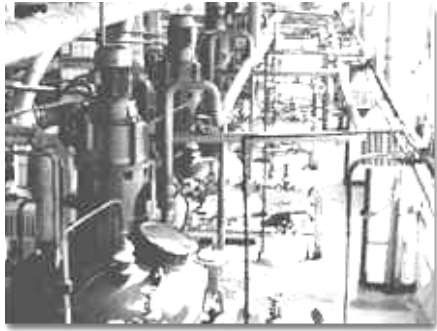
На виконання екологічних програм підприємство витрачає значні фінансові ресурси, але ці витрати окупаються чистою водою і повітрям.

Особливу увагу приділяють освоєнню виробництва екологічно безпечної продукції – масел і мастильних матеріалів.

Продукція

Підприємство АЗМОЛ забезпечувало потреби промисловості і сільського господарства в мастильних матеріалах у колишньому СРСР через тодішню державну систему забезпечення споживачів нафтопродуктами. Зі створенням акціонерного товариства і переходом на роботу в умовах ринкової економіки змі-

нено структуру керування підприємством. Створена маркетингова служба визначила потребу активної орієнтації на нагальні запити і бажання споживачів. Урахування інтересів споживача, систематичне залучення його до вирішення проблем збуту відбиває нову виробничо-економічну спрямованість АЗМОЛу.



Асортимент підприємства нараховує понад 100 найменувань: пластичні мастила (прості і комплексні літисві, кальцієві, барієві, а також натрієві, силікагелеві, вуглеводневі), мастильно-охолоджувальні технологічні засоби (масляні та водоемульсійні), моторні, трансмісійні, захисні масла і масла для холодильних агрегатів, препарати для жирування шкір, в'язучі сполуки (бітуми дорожні та будівельні) і металеві, а також полі-

мерна тара, спеціальні засоби для металообробки, промислового устаткування, транспорту й обробки шкір.

Основу асортименту продукції АЗМОЛу становить оптимальне розмаїття високоякісних багатоцільових масел за порівняно низькою ціною, що підходять як для дорогих, так і для дешевих автомобілів. Продукція підприємства відповідає міжнародним вимогам *API* та *ACEA (CCMC)* до моторних масел, її визнали такі відомі виробники автомобілів, як *BMW* і *Daimler-Chrysler*.

На сьогодні існує декілька різних позначень типів моторних масел, запропонованих провідними виробниками та визнаних у світі. Це комбінація букв та цифр.

API

Американська нафтова промисловість (*American Petroleum Industry – API*) розробила загальні вимоги до якості масел та критерії випробувань продуктів. Буква *S* означає, що ці вимоги стосуються масел для бензинових двигунів, а буква *C* – для дизельних. Наступна буква означає класифікацію за рівнем якості. *API-SJ* і *API-SH* є останніми на сьогодні класифікаціями, які визначають найвищу якість масел для бензинових двигунів.

ACEA (CCMC)

Європейська асоціація виробників автомобілів (*ACEA*) з 1996 року ввела нову європейську класифікацію масел. Класифікація *ACEA* включає всі випробування *API* і передбачає додаткове, суворіше тестування на європейських випробувальних двигунах. *A* – означає бензинові двигуни, *B* – легкі дизельні двигуни (легкові автомобілі, мікроавтобуси, автофургони), *E* – важкі дизельні двигуни (вантажні автомобілі, автопоїзди). Цифри являють собою поточну нумерацію і відображають зростання можливостей того чи того моторного масла відповідно до технічного прогресу.

ДОПУСКИ АВТОМОБІЛЬНИХ ФІРМ

Різні автомобільні компанії висувають додаткові вимоги до моторних масел. Наприклад, вимоги фірми *Mercedes-Benz* до масел для дизельних двигунів вантажних авто-

мобілів викладено в нормативах 227.1 та 228.1, а фірма *Ford* пропонує стандарти *ESE*. Фірма *Volkswagen* розробила стандарти 500.00 (моторні масла з хорошими антифрикційними властивостями), 501.01 (масла для бензинових і дизельних безнаддувальних двигунів) і 505.00 (масла для дизельних двигунів з турбонадуванням). Компанії *BMW* та *Porsche* також мають власні стандарти та їх позначення.

Основні види продукції, яку виробляють на заводі:

АЗМОЛ-Лидер – повністю синтетичне універсальне моторне масло, виготовлене з використанням пакета присадок фірми *Ethyl* (США), для швидкісних бензинових та дизельних двигунів, включаючи двигуни з каталізатором, турбонадуванням та прямим упорскуванням пального.

АЗМОЛ-ФАВОРИТ – усесезонне універсальне напівсинтетичне масло вищої якості, виготовлене з використанням пакета присадок фірми *Ethyl* (США) для високооборотних бензинових та дизельних двигунів, включаючи двигуни з каталізатором та турбонадуванням, для легкових автомобілів, мікроавтобусів, а також легких вантажівок.

АЗМОЛ ТУРБО 1 – напівсинтетичне, **АЗМОЛ ТУРБО 2** – мінеральне, усесезонні універсальні масла високої якості для всіх типів двигунів, їх виготовлено з використанням пакета присадок фірми *Lubrizol* (США); призначені для сучасних бензинових та дизельних чотиритактних двигунів з турбонадуванням з 1990 року випуску для легкових і вантажних автомобілів, а також автобусів.

АЗМОЛ СУПЕР, АЗМОЛ М-20/4040 – усесезонні універсальні моторні масла, які рекомендують в умовах інтенсивної експлуатації для легкових автомобілів та мікроавтобусів виробництва країн СНД, а також легкових та легкотоннажних вантажних автомобілів іноземного виробництва.

АЗМОЛ М-10 ДМ, API CD – мінеральне дизельне моторне масло, призначене для високофорсованих дизельних двигунів з турбонадуванням і без нього, а також двигунів, що експлуатують у важких умовах. Поліпшені експлуатаційні властивості дозволяють зменшити навантаження робочих поверхонь та збільшити термін використання деталей і механізмів.

ТАД-17и, SAE 85W-90, API GL-5 – трансмісійне масло на мінеральній основі. Призначено для всесезонного (до мінус 30 °С) змащення циліндричних, конусних, черв'ячних, спірально-конусних автомобільних гепоїдних передач всіх автомобільних трансмісій, що працюють в умовах високих швидкостей і малих обертових моментів.

АЗМОЛ М-3042 – літне моторне масло на мінеральній основі.

АЗМОЛ СТАРТ 2Т – спеціальне моторне масло для мотоциклів і моторних човнів.

АЗМОЛ МП – масло промивальне, призначене для промивання масляної системи двигунів без їх розбирання під час зміни моторного масла, зокрема переходу з однієї марки масла на іншу. Унікальна формула масла дозволяє очищувати систему змащення від багаторічних забруднень.

Ринок масел та мастильних матеріалів

Кілька десятиліть тому діяльність заводу було спрямовано на задоволення потреб переважно сільськогосподарського сектора економіки. Однак після реформування його в акціонерне товариство завод організував відділ маркетингу для дослідження потреб та уподобань споживачів, розширив свою діяльність, створив веб-сайт, щоб привернути увагу громадськості і продемонструвати асортимент своєї продукції.



За часів СРСР основними споживачами заводу були такі великі автомобільні підприємства, як КАМАЗ, ВАЗ і ЗАЗ. З 1992 року зі збільшенням асортименту машинних масел і мастильних матеріалів коло клієнтів розширилося. На сьогодні АЗМОЛ продає свою продукцію таким автомобільним гігантам України і СНД, як КРАЗ (м. Кременчук, Україна), ЗИЛ (м. Москва, Росія), ГАЗ (м. Нижній Новгород, Росія), ЛУАЗ (м. Луцьк, Україна), МАЗ (м. Мінськ, Білорусь). Постійними споживачами

продукції заводу є ВАЗ, КАМАЗ, Запоріжсталь, Азовсталь, Липецький металургійний комбінат та багато інших. Завод також співпрацює зі станціями техобслуговування, поставляючи їм моторні, гідравлічні і спеціалізовані масла для старих радянських машин і нових моделей іноземного та вітчизняного виробництва. Власники автомобілів також можуть купувати масла заводу без технічної підтримки сервісних центрів. Практично в усіх обласних центрах і великих містах України є офіційні дилери АЗМОЛу, у яких можна замовити будь-яку продукцію підприємства.

Тенденцією на ринку автомобільних масел України є те, що вітчизняні виробники захопили 60 % ринку масел та мастильних матеріалів. Частка ринку нафтових масел та мастил українського виробництва неухильно зростає: якщо в 1998 року вона становила 48 %, 1999 – 56 %, то 2000 року досягла 60 %. Покупці почали впізнавати і виділяти рідні торгові марки, зокрема АЗМОЛ, BIZOL, «Укртатнафта», «Юнійол», «Аріан», «Леол» за пристойну, як для скромної ціни, якість. При цьому дорожчі марки прибалтійських і східноєвропейських країн поступово витісняються з українського ринку. Однак у сегменті високоякісних моторних масел дотепер правлять бал західні марки, такі як Mobil (ExxonMobil Corporation), Shell (ExxonMobil Corporation), Castrol (Castrol International), BP (British Petroleum), Chevron та Texaco (Chevron Texaco Corporation), Klover (Klubber Lubrication Corporation Muchen KG) та ін.

Порівняльна таблиця найпопулярніших марок моторних масел

Бренд	Марка	Клас в'язкості SAE	API	ACEA (CCMC)	BMW	VW	Daimler-Chrysler /MB
BIZOL	BIZOL PLATIN	5W-40	SJ/CF	98 A3,B3/(G5/PD2)	+	502.00/505.00	229.1
	BIZOL GOLD	10W-40	SH/SF	98 A3,B3/(G5/PD2)	–	500.00/505.00	229.1
	BIZOL SILVER	15W-40	SG/CD	(G4)	–	501.01	226.1
	BIZOL BRONZE	15W-40	SF/CC	(G2/D1)	–	–	–
MOBIL	BIZOL DIESEL	15W-40	SH/SHPD SH/CG-4	(G2/D1)	–	501.01/505.00	228.1/229.1
	MOBIL SYNT S	5W-40	SJ/CF	98 A3,B3,B4	Long life oil	502.00/505.00	229.1/229.3
	MOBIL SUPER S	10W-40	SJ/CF	98 A3,B3	Special oil	500.00/505.00	229.1
	MOBIL SUPER M	15W-40	SJ/CF	98 A3,B3	–	501.01/505.00	229.1
	MOBIL 1 Rally Formula (5 покоління)	5W-50	SJ/CF SH/EC	98 A3,B3	Special oil	501.01/505.00	229.1
AZMOL	MOBIL 1 OW-40 (6 покоління)	OW-40	SJ/CF/EC (energy convention)	98 A3,B3,B4	Long life oil	502.00/505.00/503.01	229.1/229.3
	АЗМОЛ-Лідер	5W-40	SJ/CF	98 A3,B3	Special oil	502.00/505.00	229.1
	АЗМОЛ-ФАВОРИТ	10W-40	SJ/CF	98 A3,B3	–	–	229.1
AZMOL	АЗМОЛ ТУРБО 1	10W-40	SG/CF-4	98 A2,B2,E2	–	501.01/505.00	228.1
	АЗМОЛ ТУРБО 2	15W-40			–		

Незважаючи на високу якість та відповідність міжнародним стандартам, вітчизняні марки поки що не можуть конкурувати з ними, оскільки власники нових і престижних іномарок вибирають «свою фірму», рекомендовану компанією – виробником автомобіля.

Лідерами в продажі масел є визнані компанії Mobil, Shell і Castrol. Завод АЗМОЛ займає невелику частку ринку і прямо конкурує переважно з «Лукойлом».

У вітчизняній структурі споживання автомобільних масел переважають індустріальні масла та мастила. Наприклад, якщо в Німеччині частка індустріальних марок становить 14,8 %, то в Україні – 39,4 %. На моторні масла припадає 54,9 %, ще 5,7 % – на пластичні мастила. Із розширенням автопарку і згортанням нерентабельних машинобудівних виробництв, за прогнозами, співвідношення споживання індустріальних і моторних масел буде наблизитися до європейського. Ще одна особливість українського ринку, характерна для всіх пострадянських територій, – значна частка (близько 70 %) споживання низь-

коякісних моторних масел групи SA і SE, тоді як для Великої Британії цей показник не перевищує 5 %. Це зв'язано насамперед зі структурою вітчизняного парку автомобілів, де дотепер переважають старі «ЗИЛи», «газони» і «жигулята». Зрозуміло, що і для численних застарілих іномарок, що ще бігають українськими дорогами, дорогих якісних масел ніхто не купує.

АЗМОЛ розповсюджує свою продукцію на території України, Росії й інших країн СНД за допомогою представництв, що безпосередньо забезпечують постачання масел АЗМОЛу автопідприємствам, а також через регіональних дилерів – автосалонам і СТО.

На сьогодні в Україні виникла проблема переповнення ринку іноземними товарами цієї групи і недостатньої кількості вітчизняної продукції високої якості, яку, крім того, можна було б експортувати за кордон. Автомобільні масла є товаром, з яким Україна має можливість вийти на світовий ринок і проникнути на певні його сегменти. Тому концерну АЗМОЛ важливо розширювати ринок збуту своєї продукції в країнах Східної Європи, зокрема у Польщі. Попередні маркетингові дослідження показали, що є можливість вийти саме на польський ринок.

Зарубіжні ринки

Польща з населенням близько 39 млн мешканців є одним з найбільших ринків Східної Європи. Середня тривалість життя в країні становить 73 роки, приріст населення – 0,1 %. Середній річний дохід мешканців – 350 американських доларів, а валовий продукт – 158,839 млн. Польща стала членом Світового банку 1986 року. А 1990 року здійснено перший кредитний транш на суму близько \$5,4 мільярдів на реформування економіки країни, що дало могутній поштовх розвитку польської промисловості.

У листопаді 1991 року Польща підписала угоду з Європейським союзом, відповідно до якої скасовано прикордонний і акцизний збори на автомобільні масла, а також очікують створення вільного торгового простору з ЄС і зниження тарифних ставок на товари та послуги західноєвропейських постачальників. Так, більшість продукції американських компаній фактично виробляють на потужностях, розміщених у Західній Європі. Отже, на цю продукцію поширюється режим тарифних преференцій ЄС.

Загалом митна ставка на мастильні матеріали (HS 2710 0087) становить у Польщі 15 % за базових умов поставки CIF, проте може суттєво різнитися залежно від країни:

- 3 % на імпорт з ЄС, Європейської асоціації вільної торгівлі (EFTA), Чехії, Словаччини, Угорщини та Словенії;
- 5,3 % на імпорт з Румунії;
- 7,5 % на імпорт з Литви;
- 5 % на імпорт з Ізраїлю;
- 0 % на імпорт з Латвії.

Податок на додану вартість нараховують у розмірі 22 %.

У Польщі не існує формальної обов'язкової вимоги до тестування імпортованих масел і мастильних матеріалів у польській лабораторії, проте без такого добровільного випробування та отримання сертифіката якості від Центральної лабораторії нафтопродуктів просування продукції на польський ринок мало ймовірно. Лабораторія проводить базовий тест продукту на абсолютну та кінематичну в'язкість, випарювальний ефект тощо протягом двох тижнів. Це коштує приблизно \$430–570.

У Польщі зареєстровано 7,55 млн пасажирських автомобілів, хоча, за прогнозами, 2010 року ця цифра збільшиться до 15 млн. Серед них домінують авто польського виробництва – FIAT, FSO, Polonez, Cinquecento (70 %); пострадянського – Skoda, Wartburg, Lada (близько 10 %); західноєвропейського – Ford, VW, Opel, Renault (20 %). За статистикою, третину машин у Польщі зроблено 5–10 років тому і більш ніж 40 % – 10 років тому. Ексклюзивні авто становлять близько 4 % усіх зареєстрованих машин. Це означає, що значна частина споживачів протягом 5–7 років буде купувати дешеві й економічні масла. Тенденцією польського ринку в останні роки є збільшення популярності послуг СТО і сервісних центрів: усе більше власників авто воліє довіритися послугам професіоналів із широкою спеціалізацією та спеціальним устаткуванням для діагностики автомобіля.

Відповідно до експертної оцінки, польський ринок автомобільних мастильних матеріалів значно розширився за останні кілька років (з 241 000 тонн 1995 року до 400 000 тонн 2000 року). Це пов'язано зі збільшенням кількості автомобілів завдяки інвестиціям у польську економіку декількох великих автовиробників (General Motors / Opel, VW, Ford, Peugeot і Daewoo). Очікують, що випуск автомашин зростатиме.

Маркетингові стратегії найбільших постачальників масел на польський ринок змінилися з 1989 року. До цього періоду ринок мастильних матеріалів був досить простим: польські заводи виробляли мастила, компанія CPN (Centrala Produktow Naftowych) їх розповсюджувала за принципом державної монополії. Хоча якість цих масел і мастил була сумнівною, їх продавали без особливих зусиль, бо конкуренції не було. З 1989 року ринок Польщі наповнився конкурентами: як великими світовими концернами, так і дрібними фірмами-одноденками, що продають дешеву продукцію. У Польщі працюють 10 вітчизняних рафінувальних заводів і виробників моторних масел, найпопулярніший з яких Rafineria Gdanska (Гданський рафінувальний завод).

Найбільші польські заводи, що беруть участь у виробництві автомобільних масел і мастил:

1. Гданський рафінувальний завод – масла LOTOS – найпопулярніша марка в Польщі.
2. Чебинський рафінувальний завод – масла AQUILA, SUPEROIL, SELEKTOIL.

3. Сласький завод – масла GRAND і TRANS DIESEL.
4. Завод з переробки нафти – масла HELIUS і SELEKTOIL.
5. Завод «JEDLICZE» – масла CALKAR і SUPEROIL.
6. Прикарпатський рафінувальний завод – масло JASOIL.
7. Підприємство «Модекс» – масла VECO.
8. Підприємство «Петроекко» – масло ECCOIL.
9. «Петрокс» – масло SUPEROIL.
10. «Технафт-Ексол» – масло EXOIL.

За останні кілька років зі збільшенням кількості автомобілів польський ринок мастил значно розширився. Причому якщо на початку 90-х переважали імпортовані масла, то за останні три роки частка імпорту знижується щорічно на 5 %. Це пов'язано зі збільшенням кількості польських нафтопереробних заводів.

Основними конкурентами АЗМОЛу на цьому ринку є компанії-виробники з ЄС, переважно з Бельгії, Німеччини, Англії і Франції, що займають міцні позиції. Незважаючи на це, АЗМОЛ може бути визнаний у Польщі як виробник досить високоякісної продукції за порівняно низькими цінами.

Найбільшими споживачами масел і мастильних матеріалів на польському ринку є передусім транспортні, військові та поліцейські організації, а також громадський транспорт. Окремо виділяються спеціалізовані автомагазини, що продають масла власникам автотранспорту; мережі супермаркетів (порівняно з Україною у Польщі вони дуже розвинені); СТО, що використовують масла і мастила для робіт, а також заправні станції. Це дозволяє швидко реалізовувати автомобільні масла.

Роздуми

Антон Петренко добре розумів, що ефективне використання міжнародних маркетингових стратегій та вдале застосування інструментів комплексу маркетингу дозволить ВАТ АЗМОЛ утриматись «на плаву», стати дійсно провідною компанією на світовому ринку машинних масел та мастильних матеріалів. Завдяки сучасним оригінальним маркетинговим технологіям, грамотній поведінці в міжнародному бізнес-середовищі, за прикладом багатьох інших компаній АЗМОЛ може з часом охопити значну частку глобального сегмента.

«Насамперед слід визначити найпривабливіші зарубіжні ринки і можливі методи їх експансії, дослідити основні споживчі потреби та переваги, а також найважливіші фактори маркетингового середовища, які впливають на мотивацію споживачів. Далі слід... Ризик – то є шляхетна справа!» – Антон Петренко узявся розробляти міжнародну маркетингову програму для ВАТ АЗМОЛ.

Завдання до обговорення

1. Проаналізуйте фактори маркетингового середовища українського ринку автомобільних масел щодо міжнародної конкуренції (можна користуватись додатковою інформацією).
2. Проаналізуйте фактори маркетингового середовища польського ринку автомобільних масел та оцініть можливість і конкурентні переваги ВАТ АЗМОЛ на зарубіжному (польському) ринку.
3. Визначте найбільш привабливі для експорту зарубіжні ринки та можливі форми присутності компанії в іноземних країнах.
4. Охарактеризуйте основні митні процедури та формальності під час експорту масел у Польщу.
5. Обґрунтуйте можливі стратегії просування (зокрема, українського бренду, продукції, супутнього сервісу та заходів для стимулювання тощо) продуктів ВАТ АЗМОЛ на ті чи ті зарубіжні ринки.

Методичні рекомендації

Основне завдання аналізу ситуаційної вправи «АЗМОЛ: оцінка експортних можливостей» – визначення напрямів зарубіжної експансії українського підприємства та маркетингове обґрунтування його експортної діяльності, зокрема:

- формулювання управлінської проблеми підприємства на підставі аналізу позитивних та негативних факторів (сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) маркетингового середовища українського і польського (як один з можливих варіантів) ринків із застосуванням сучасної інформації про динаміку та пріоритети сучасного світового ринку й окремих країн та регіонів;
- визначення та ранжирування цільових альтернатив міжнародної діяльності підприємства на основі розуміння *status quo* конкретного товарного ринку (ринку масел та мастильних матеріалів);
- порівняльний аналіз можливостей продукції ВАТ АЗМОЛ на українському та іноземних ринках, а також оптимізація управлінських рішень визначенням стратегії поведінки компанії на промисловому та споживчому ринках;
- розробка рекомендацій щодо поліпшення ринкових позицій фірми на польському (або іншому обраному) зарубіжному ринку;
- правове та організаційне забезпечення продукту для експорту, що потребує залучення теоретичних знань і законодавчих норм зовнішньоекономічної діяльності, зокрема митного регулювання (передусім слід з'ясувати товарну групу продукту);
- висловлення обґрунтованої оцінки результатів аналізу (обговорення) і пропонування шляхів зміцнення конкурентних позицій компанії (торгової марки) та її продуктів (брендів) на зарубіжному ринку.

Опрацювання господарської ситуації, по-перше, передбачає *детальне вивчення інформації*, що міститься в кейсі, та оцінку наданих фактів з погляду значущості окремих проявів життєдіяльності підприємства.

По-друге, вибираючи найпривабливіші для експансії ринки, можливо також *використати додаткову інформацію*, яка стосується економічного розвитку та експортно-імпортової орієнтації тих чи тих зарубіжних країн.

По-третє, в обговоренні господарської ситуації учасники мають продемонструвати професійну ерудицію та творчий підхід, що виявляється через обґрунтування *багатьох варіантів пропонуваного рішення*. Припустимим є також негативне рішення про перспективи виходу на польський або інші зарубіжні ринки.

2.4. Ситуаційна вправа 3* **АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ: проблеми закріплення конкурентних позицій національної компанії в глобальному сегменті**

Ситуаційну вправу «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ: проблеми закріплення конкурентних позицій національної компанії в глобальному сегменті» доречно використовувати для обговорення в курсах «Міжнародний маркетинг», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Світова економіка», «Маркетинг». Кейс висвітлює господарську ситуацію, націлену на визначення шляхів зміцнення конкурентних позицій української авіакомпанії на міжнародному ринку та активізації різних аспектів маркетингової діяльності одного з провідних державних підприємств України.

Мета кейсу – формувати у студентів проблемно-орієнтоване мислення та навички прийняття управлінських рішень на підставі багатофакторного аналізу складної ділової ситуації, зокрема:

- *аналізу сильних і слабких сторін компанії, загроз і можливостей міжнародного ринку авіаперевезень;*
- *оцінки конкурентних позицій авіакомпанії на вітчизняному і міжнародному ринках;*
- *обґрунтування перспектив експансії міжнародного ринку авіаперевезень та ефективної взаємодії української авіакомпанії з іноземними партнерами, подолання психологічних упереджень і технічних проблем, пов'язаних з організацією міжнародних авіаперевезень.*

Робота над ситуаційною вправою потребує прийняти певне управлінське рішення щодо створення і закріплення конкурентних переваг компанії в міжнародному середовищі. Прийняття адекватних управлінських рішень та оптимізація маркетингових заходів для зовнішньоекономічної експансії мають визначити комерційний успіх компанії на міжнародному ринку авіаперевезень.

Директор відділу маркетингу великої державної компанії «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» із сумом згадував часи, коли «Аерофлот» був єдиною та найпотужнішою компанією СРСР. За радянських часів вона виконувала всі авіаперевезення. Після того як СРСР припинив своє існування і Україна здобула незалежність, постало питання про організацію власних авіаперевезень.

1992 року Україна ввійшла до Міжнародної організації цивільної авіації (ІСАО), яка на міждержавному рівні регламентує технічні питання безпеки польотів, що дало змогу українським компаніям виконувати авіаперевезення на міжнародних маршрутах. На базі авіазагонів «Аерофлоту» на території України було створено велику кількість – понад 100 – авіапідприємств, кожне з яких спеціалізувалося на певних послугах у галузі авіаперевезень:

* Кейс розроблено за сприяння спеціалістів відділу маркетингу управління пасажирських перевезень державної авіакомпанії «Авіалінії України».

- пасажирські та вантажні авіаперевезення авіакомпаніями;
- обслуговування в аеропортах та господарство аеропортів;
- матеріально-технічне забезпечення польотів.

Нині в Україні регулярні міжнародні авіаперевезення забезпечують 10 українських державних та недержавних компаній і 35 представництв зарубіжних авіапідприємств. Між ними йде активна боротьба за клієнта.

І тепер перед керівництвом одного з найбільших українських авіаперевізників – державної компанії «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» постало питання: як утримати свого клієнта, чи зможуть українські авіалінії залишитися привабливими для нечисельних вітчизняних споживачів (менше 1 % громадян користуються авіатранспортом) та як збільшити кількість зарубіжних клієнтів? Інакше кажучи, чи зможе компанія завоювати й утримати достойні позиції в досить привабливому глобальному сегменті?

У більшості країн світу уряди активно підтримують зазвичай лише одну з кількох національних компаній, яка стає обличчям країни в галузі авіаперевезень: у Нідерландах – *KLM*, у Польщі – *LOT*, у Німеччині – *Lufthansa*, у Чехії – *CSA* тощо. Україна обрала тактику підтримки всіх компаній, що виконують міжнародні перевезення. Це формує певне конкурентне напруження на внутрішньому ринку, а також послаблює конкурентні позиції українських компаній щодо зарубіжних колег. Проте проблема створення єдиної міцної національної компанії виникає час від часу, викликаючи жорстке протистояння провідних українських компаній.

«АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» – найбільша за обсягом пасажирських та вантажних перевезень, кількістю працівників, парком літаків повністю державна вітчизняна авіакомпанія. Вона однією з перших стала членом Міжнародної асоціації авіаційних перевізників (*IATA*) – організації, яка узгоджує комерційні питання між компаніями та забезпечує відповідність їх діяльності стандартам якості в галузі.

Керують «АВІАЛІНІЯМИ УКРАЇНИ» високопрофесійні спеціалісти в галузі авіаперевезень, які здебільшого є випускниками Київського міжнародного університету цивільної авіації (КМУЦА). За роки існування в компанію прийшло працювати багато молодих обдарованих інженерів, які намагаються адаптувати компанію до діяльності в умовах сучасного міжнародного ринку та світових стандартів у галузі авіаперевезень. Привабливою для молоді є відносно висока для державних підприємств заробітна платня та можливість підвищувати свою кваліфікацію на курсах і семінарах *IATA*. Але недостатній досвід діяльності в умовах ринку та жорсткої конкуренції, а також міжнародного співробітництва поки що не сприяє ефективному використанню компанією всіх переваг та інструментів глобального маркетингу.

На сьогодні «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» мають достатню технічну базу для пасажирських і вантажних авіаперевезень. Проте парк машин складається пере-

важно з літаків ІЛ-62, ТУ-134, АН-24, ЯК-42, ТУ-154 у кількості близько 20 одиниць. Середній вік літаків – 12 років, а встановлений термін експлуатації близько 20 років. Застарілий парк літаків, що не відповідає сучасним міжнародним технічним вимогам, – серйозна проблема для авіакомпанії.



Літаки вітчизняного виробництва менш комфортабельні проти зарубіжних аналогів, витрачають на 25–50 % більше пального. Маса вітчизняних літаків перевищує масу зарубіжних у 1,5 раза, що збільшує вартість аеропортового обслуговування та плату за злітну смугу. Це суттєво підвищує собівартість польоту і вартість квитків. Крім того, на відміну від багатьох провідних авіакомпаній світу, «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» не мають у власності терміналів, заправок, технічних служб. Усе це – окремі господарські структури, за послуги яких треба платити.

Більшість авіакомпаній світу прагнуть використовувати загальновизнані літаки типу *BOEING*, *AIRBUS*, *McDonnal Douglas* тощо, часто орендуючи їх. Отже, українським компаніям, які співпрацюють із зарубіжними компаніями, організуючи зустрічні перевезення у певних напрямках, слід використовувати техніку аналогічного класу та комфортності. Так, на лінії Київ – Варшава польська компанія *LOT* використовує сучасні літаки *BOEING 737-400* і *BOEING 737-500*. Пасажиromісткість таких літаків становить відповідно 140 та 125 осіб, тоді як українських літаків – лише 68 осіб. Це суттєво впливає на рентабельність авіаперевезень. Тим більше, що квиток авіакомпанії *LOT* дорожчий за квиток «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» (які виконують зустрічні перевезення) за рахунок більшої престижності літаків у середньому на \$30.

Ще однією принциповою проблемою є те, що багато іноземних країн з екологічних міркувань взагалі заборонили літакам радянського виробництва перетинати свій повітряний простір.

У майбутньому компанія планує розширити й удосконалити парк машин і шукає кошти та надійних партнерів для поступового оновлення парку літаків.

Головний офіс компанії та її керівництво знаходяться в Києві, працюють також офіси в Донецьку, Львові, Харкові, Вінниці, Запоріжжі, Кіровограді,

Луганську та Хмельницьку. Крім того, компанія має свої представництва та агентів у понад 20 країнах світу, куди вона виконує регулярні рейси.

Внутрішні рейси розглядають переважно як допоміжні для залучення пасажирів на ті чи ті міжнародні рейси, які на сьогодні є головним джерелом прибутку.

Компанія постійно намагається збільшувати частоту рейсів на всіх напрямках, щоб поліпшити «стикування» з рейсами інших авіакомпаній, оскільки одним з найважливіших критеріїв вибору авіакомпаній клієнтом – його основною мотивацією – є економія часу. Так, на лінії Київ – Варшава конкурентна боротьба переважно зосереджується не навколо «прямих» пасажирів до Варшави, а навколо транзитних, 90 % яких з Варшави вирушають до Нью-Йорка.

Компанія «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» першою почала виконувати прямі рейси з України до США та Канади. Частка «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» на ринку трансатлантичних перевезень становить 12 %.

Ринковою перевагою «сильної» національної компанії є можливість у процесі міждержавних узгоджень впливати на умови та графіки перевезень. Це значно скорочує час польоту і робить перельоти на літаках привабливішими для клієнтів. Загалом компанія намагається досягти міжнародних стандартів перевізних послуг: бронювання місць, різноманітні цінні знижки та пільги, запровадження «вагової» системи провезення багажу, сервісне обслуговування на борту літака, особливі умови для певних категорій пасажирів й організація доставки пасажирів в аеропорт.

У міжнародній практиці між авіакомпаніями широко застосовують узасмний залік перевізних документів (авіаквитків), що поліпшує обслуговування клієнтів. Подальшим кроком у співпраці може бути підписання угоди про взаємне надання блоків місць. Крім того, «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» намагаються поліпшити обслуговування пасажирів, відкриваючи місця бізнес-класу на рейсах по СНД.

За роки функціонування компанія «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» набула певного досвіду поведінки в міжнародному середовищі. Проте вирішення однієї проблеми породжує наступну. Від того, наскільки правильно буде визначено головні пріоритети і оптимізовано управлінські рішення, залежить майбутнє компанії на міжнародному ринку.

Завдання до обговорення

1. Які фактори зовнішнього середовища найбільше впливають на подальший розвиток авіакомпанії?
2. Назвіть ринкові (конкурентні) переваги компанії «АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ».
3. Оцініть позитивні та негативні наслідки можливої реструктуризації власності компанії.
4. Обґрунтуйте можливу стратегію компанії на ринку міжнародних авіаперевезень.
5. Дайте характеристику найсуттєвішим елементам комплексу маркетингу, що можуть позитивно вплинути на просування послуг авіакомпанії на українському та зарубіжному ринках.

2.5. Ситуаційна вправа 4* Київський завод «АВІАНТ»: тернистий шлях до міжнародного успіху

Ситуаційну вправу «Київський завод «АВІАНТ»: тернистий шлях до міжнародного успіху» студенти обговорюють, вивчаючи курси: «Основи маркетингу», «Міжнародна економіка», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства», «Міжнародний маркетинг», «Міжнародний бізнес».

Наведена ситуаційна вправа потребує аналізу ситуації, що склалася на одному з найвідоміших підприємств авіаційної галузі України – Київському заводу «АВІАНТ», щоб прийняти управлінське рішення щодо налагодження подальшої ефективної роботи заводу на ринку.

Кейс передбачає аналіз дуже цікавої з погляду міжнародного бізнесу галузі літакобудування, яка належить до глобальних галузей та має передумови і потенціал для того, щоб стати сферою міжнародної спеціалізації України.



Зимовий суботній ранок 27 січня 2001 року не віщував ніякого лиха. Поблизу Омська експериментальний транспортний літак Ан-70 набирив висоту. Він прямував до Якутії, де в умовах низьких температур (до мінус 50 °С) мали випробувати його експлуатаційну придатність. Але раптом, піднявшись на висоту близько 40 м, повітряна машина почала падати. Командир екіпажу Віталій Горovenко повідомив диспетчерів про зупинку першого і третього двигунів. Глибокий шар снігу на полі дозволив виконати екстремальну посадку «на живіт», не випускаючи шасі, та запобігти вибухові майже 40 т палива. Завдяки високому професіоналізмові екіпажу «літак не завалився у крен», усі льотчики та фахівці-експерти, що були на борту, залишилися живими. А унікальний літак, який існує поки що в єдиному екземплярі, вдалося врятувати від більш серйозних пошкоджень.

Але до початку авіасалону в Ле-Бурже, у якому літак Ан-70 мав узяти участь, залишилося небагато часу. І треба ще встигнути виготовити в Києві «вставку» для заміни пошкодженої ділянки фюзеляжу і відремонтувати літак. А головне – розібратися з причинами аварії та вирішити, що робити далі, аби ця аварія не мала серйозного впливу на реалізацію проекту Ан-70. Для цього й вирушили в Росію представники підприємств та організацій, які брали участь у створенні цього літака, передусім – Авіаційного науково-технічного

* Ситуаційна вправа, підготовлена О. Л. Канищенко і Т. В. Гавриленко, посіла I місце у IV Всеукраїнському конкурсі ситуаційних вправ, організованому Міжнародним консорціумом з удосконалення менеджмент-освіти в Україні та Центром інновацій і розвитку.

комплексу (АНТК) ім. Антонова, запорізького заводу «Мотор-Січ», Київського авіаційного заводу «АВІАНТ».

«Бізнес не буває без проблем, і треба завжди бути готовими їх вирішувати, – констатував на черговій нараді, присвяченій обговоренню ситуації, що склалася навколо літака Ан-70, Валерій Кузенков – директор програми «Ан-70» Київського авіаційного заводу «АВІАНТ». – Незважаючи на всі перипетії навколо випробувань машини, пошуку ринків збуту для неї, Ан-70 вважають найкращим середнім транспортним літаком у світі. Забезпечення реалізації цього, без сумніву, перспективного проекту – це проблема, яку треба вирішувати на рівні не тільки одного заводу, і навіть не на галузевому рівні. Такі проекти потребують підтримки на державному рівні, оскільки саме їх успішна реалізація може зміцнити позиції України на світовому ринку, забезпечити країні свою нішу в міжнародному розподілі праці, а також імідж експортера високотехнологічної продукції. І колектив заводу «АВІАНТ», який готується до серійного виробництва літаків Ан-70, буде робити для цього все можливе».

Історія заводу

«Мрія» стає реальністю

Київський державний завод «АВІАНТ», один з найстаріших в Україні авіаційних заводів, незважаючи на економічну кризу в країні, продовжує працювати. Завод має сучасне високопродуктивне обладнання для виробництва літаків. Вагомою перевагою заводу є наявність майже всіх видів виробництв, потрібних для виготовлення літаків різних класів і призначення: від невеликих до найбільшого у світі літака Ан-225 «Мрія».

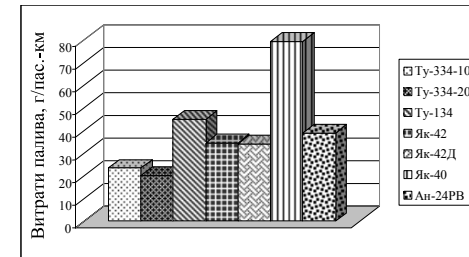
Сьогодні завод виготовляє багатоцільовий транспортний літак Ан-32, транспортний літак Ан-124 «Руслан», освоює виробництво пасажирського літака Ту-334 і транспортного літака Ан-70. Крім виробництва готової продукції, завод випускає запасні частини до літаків та надає ремонтні послуги. Маючи власний парк літаків Ан-24, Ан-26, Ан-32Б, Ан-124-100 та аеродром, «АВІАНТ» виконує також транспортні перевезення.

Основні зусилля заводу зосереджуються на таких проектах.

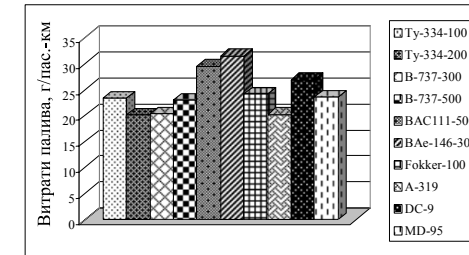
1. *Завершення виробництва дев'ятнадцятого транспортного літака Ан-124-100 «Руслан».* «Руслан» сьогодні не має аналогів у світі. Кілька років тому він установив світовий рекорд, піднявши в небо генератор фірми «Сіменс» вагою 137 т (цей факт було занесено до «Книги рекордів Гіннеса»). І це не межа – «Руслан» може перевозити до 150 т вантажів, зокрема таких великогабаритних, що неможливо перевезти залізничним, автомобільним та іншими видами транспорту (крани, турбіни, бурові установки, вишки).

2. *Підготовка до серійного виробництва Ан-70 – військового транспортного літака нового покоління.* Основними особливостями Ан-70 є поєднання унікальних транспортних можливостей з низькими експлуатаційними витратами.

Щоб перевезти 1 т вантажу на 1 км потрібно лише 126 г палива, а не 320, як в інших моделях. Крім того, злітно-посадкова смуга для цього літака може мати як бетонне, так і ґрунтове покриття та довжину всього 600 метрів, а не 3 кілометри, яку мають далеко не всі аеропорти. Експлуатацію літака можна проводити автономно протягом 30 діб у відриві від аеродрому базування. А до фюзеляжу Ан-70 можуть увійти майже всі види військової техніки будь-якої країни світу. За оцінками всіх провідних експертів, літак Ан-70 є найкращим у світі у своєму класі. Аналогічні літаки в США та Західній Європі ще перебувають на стадії розробки.



Паливна ефективність літака Ту-334 та пасажирських літаків країн СНД



Паливна ефективність літака Ту-334 та зарубіжних ближньоміагістральних літаків

3. *Налагодження виробничої лінії для пасажирського літака Ту-334* (другий дослідний зразок зн

аходиться у фінальній стадії виробництва). За рівнем експлуатаційних витрат він має переваги над основними аналогами, за паливною ефективністю не поступається зарубіжним літакам цього класу та випереджає вітчизняні моделі (дод. 1). Його двигун, створений запорізьким КБ «Прогрес», є на сьогодні найкращим за своїми параметрами двигуном для літаків цього класу. Він вдвічі економічніший, ніж двигун його попередника Ту-134.

4. *Подальше виробництво багатоцільового транспортного літака Ан-32Б та його модифікацій Ан-32-100* (для країн з жарким та вологим кліматом) і Ан-32-200 (для експлуатації двома пілотами). Цей літак в останні 15 років є основним «годувальником» заводу (продаж готових літаків, сервісне обслу-

говування, поставка запчастин до них). Усього було створено понад 350 літаків Ан-32 та його модифікацій, більшість з яких продовжують експлуатувати у 22 країнах: Індії, Колумбії, Мексиці, Перу, Бангладеш тощо. У своєму класі ці літаки мають найвищий рейтинг за вартістю.

Стратегія виживання

Перехід до ринкової економіки став серйозним экзаменом для колективу «АВІАНТу»: різке зниження державних замовлень, інфляція, конверсія військового виробництва, розрив єдиного за радянських часів авіаційного комплексу. Але головне – не втрачено виробничий потенціал та кваліфікованих кадрів, які становлять опору заводу. Одне з основних завдань сьогодні – досягти стабільного збуту продукції заводу.

Входження в ринкову економіку призвело до виникнення нових проблем. На жаль, не всі з них можна вирішити на рівні заводу. Дуже актуальним є врегулювання на законодавчому рівні питань щодо митного оподаткування, податків за умов зустрічних поставок літаків, спрощення процедур взаємних поставок деталей літаків між Україною та іншими країнами. «АВІАНТ», як і інші підприємства авіаційної галузі, вимушений активно займатися лобюванням своїх інтересів у Верховній Раді, міністерствах та відомствах різних рівнів. Багато проблем, що виникають у цій специфічній галузі виробництва, пов'язаній із формуванням міжнародного іміджу країни, потребують участі держави у їх розв'язанні. У пошуках Україною галузевих пріоритетів експортної діяльності найперспективнішою є все ж високотехнологічна продукція, зокрема авіаційна техніка. Останнім часом відбулися нарешті позитивні зрушення – уперше в бюджеті України окремим рядком намічено фінансування авіаційної галузі, зокрема виділено 30 млн грн на проведення подальших робіт щодо літака Ан-70. Велике значення також має прийняття закону «Про державну підтримку літакобудування».

Щоб завод вижив у нових умовах, треба провести диверсифікацію виробництва, але нові види діяльності мають природно адаптуватися до специфічних умов літакобудівного виробництва.

У кінці 80-х років у рамках конверсії заводі було доручено виробництво нових видів продукції: автомату для пакування борошна, автомату для пакування пельменів, очистки коренеплодів тощо. Значні фінансові кошти було затрачено на технологічне переоснащення підприємства. Проте оскільки таке виробництво не притаманне авіаційному заводі, випуск цих видів продукції було припинено через неефективність. А завод ще довго відчував наслідки непередуманої конверсії.

Є і позитивний приклад конверсії – освоєння заводом виробництва тролейбусів К12 «Київський», розроблених АНТК ім. Антонова, у яких застосовували авіаційні матеріали і технології. Відповідно до Програми стабілізації роботи міського транспорту укладено довгостроковий договір на поставку Києву сотень тролейбусів. Крім тролейбуса К12.03,



що вже перевозить пасажирів у Києві, 2000 року освоєно виробництво тролейбуса К12.04, на поставку якого також укладено ряд угод. Нині завод може випускати лише 3 тролейбуси на місяць (усього їх було випущено 28). Отже, щоб задовольнити потребу міста в цій продукції, треба вирішувати проблему збільшення обсягів виробництва. Тролейбуси «АВІАНТ», виготовлені за авіаційними технологіями, мають підвищену корозійну стійкість і за своїм експлуатаційним ресурсом економічно ефективніші за існуючі аналоги. Використання композиційних матеріалів дозволило збільшити кількість пасажирів за рахунок зниження ваги тролейбуса, подовжити термін служби кузова до 20 років (без капітальних ремонтів), а також знизити споживання електроенергії приблизно на 15 % порівняно з аналогічними моделями тролейбусів інших виробників. А ціна київських тролейбусів (близько 200 тис. дол.) набагато менша, ніж, наприклад, чеських (320 тис. дол.).

На сьогодні асортимент продукції заводу такий: 79 % – продукція авіаційної промисловості; 11 % – виробництво тролейбусів; 10 % – виробництво товарів народного споживання (пральні машини, дитячі коляски, санчата й іграшки, барокамери для медичних установ тощо).

Міжнародні зв'язки заводу

Орієнтуватися на внутрішній ринок у глобальній галузі – справа небезпечна.

М. Портер

Проблемним моментом входження в ринкову економіку є самостійне здійснення «АВІАНТОМ» зовнішньоекономічної діяльності, досвід якої в авіаційних підприємств невеликий. До 1991 року вся міжнародна діяльність заводу зводилась до передачі літаків тій або тій країні. Вели переговори, визначали ціни, вирішували організаційні питання центральні органи колишнього СРСР.

1996 року за постановою Кабінету Міністрів створено державну компанію «Укрспецекспорт», яка отримала монополні права на експорт й імпорту продукції та послуг військового призначення. Цим рішенням держава хотіла взят

ти під свій контроль одну з важливих сфер економіки, але не було вирішено багато організаційних питань, не вистачало багатьох спеціалістів. Як результат – декілька років підприємства не мали права, а держава не могла забезпечити ефективну роботу з експорту авіаційної техніки, через що завод (з 1996 по 2000 рік) втратив ряд замовлень. 1996 року було продано літак Ан-32 в Шрі-Ланку, і до 2000 року більше закордонних поставок не було.

Лише 1999 року було прийнято рішення, яке вже враховувало не тільки інтереси держави, але й інтереси підприємств: щоб продати військовий літак, треба отримати дозвіл комісії з експортного контролю України, а всі питання щодо укладання зовнішньоекономічних контрактів на продаж цивільних літаків завод може вирішувати самостійно. Отже, «АВІАНТ» тепер самостійно проводить переговори з іншими країнами щодо продажу своєї продукції, спільної діяльності, демонструє свою продукцію на міжнародних авіасалонах. «АВІАНТ» постійно бере участь у тендерах на поставку своїх літаків і має реальні шанси на перемогу, оскільки льотно-технічні характеристики літаків не поступаються аналогам, а за ціною «АВІАНТ» завжди є переможцем. На жаль, не завжди переможця у тендері визначають за техніко-економічними характеристиками. Яскравий приклад – літак Ан-70, яким дуже зацікавилися західноєвропейські країни НАТО, передусім Німеччина. Проте західноєвропейці все ж відмовилися від ідеї створити спільно з українцями на базі Ан-70 модель Ан-7Х, яка стала б базовим військово-транспортним літаком європейських країн НАТО. Перевагу віддали британсько-французькій моделі, яка ще перебуває в стадії розробки і багато в чому копіює Ан-70, але вже зараз відомо, що буде дорожча за український літак і навряд чи переважатиме його за технічними характеристиками. Головною причиною цієї невдачі можна вважати політичні мотиви. Навіть очевидні фінансові вигоди не переконали країни Західної Європи обрати продукт українсько-російської співпраці. Під впливом інших країн Німеччина, незважаючи на велику зацікавленість, не змогла прийняти самостійне рішення про участь у програмі «Ан-7Х».

Завдяки своїй активній діяльності 2000 року завод «АВІАНТ» нарешті продав три літаки Ан-32 в Шрі-Ланку, а 2001 року два літаки Ан-124 «Руслан» – в Лівію. Літаки, виготовлені заводом, експлуатують у 50 країнах світу. «АВІАНТ» удостоєно міжнародної премії «Золотий Меркурій» за активну участь у міжнародній співпраці.

Лише сім країн світу, серед яких і Україна, мають повний замкнений цикл виробництва літаків – від проектування літальних апаратів та двигунів до їх серійного виробництва. Але участь у міжнародній кооперації є вигідною для всіх. Завод «АВІАНТ» активно співпрацює з такими підприємствами та організаціями як АНТК ім. Антонова (розробка літаків), АО «Туполев», КБ «Прогрес» (розробка двигунів), запорізький завод «Мотор-Січ» (виробництво двигунів) тощо. Проте саме заводу «АВІАНТ», який займається серійним вироб-

ництвом літаків, доводиться вирішувати проблеми не тільки організації виробництва літаків різних типів, а й просування їх на ринок.

Просування продукції заводу

До нових висот...

Формування конкурентного іміджу заводу, активна реклама продукції є дуже важливим завданням. Колектив заводу, що має унікальних висококваліфікованих інженерних спеціалістів, не завжди може вирішувати маркетингові проблеми, поставлені ринком. Але є ряд позитивних зрушень. Для початку треба було дати заводові ім'я, вирізнити його з-поміж інших підприємств, розробити товарний знак та іншу символіку. У результаті довгих дискусій вибрано назву «АВІАНТ», яка недвозначно говорить про напрям діяльності підприємства. Одночасно розроблено товарний знак заводу (у вигляді контуру літака), який після перевірки патентної чистоти зареєстровано в Держпатенті України. З цього моменту вся реклама продукції заводу проходить під знаком «АВІАНТу».

Продаж авіаційної техніки – процес складний, довготривалий і відповідальний. По-перше, в авіаційній техніці закладено колосальні інтелектуальні зусилля багатьох підприємств, інститутів різних країн. Про це свідчить хоча б те, що 1 кг ваги літака коштує 300–1000 дол., автомобіля – 5–15 дол., телевізора – 10–20 дол., ПЕОМ – 30–50 дол. По-друге, літак протягом усього свого життєвого циклу потребує постійної уваги: проведення профілактичних, регламентних робіт, ремонту, доробок. Тому замовник, купуючи літак, хоче бути впевненим, що завод-виробник забезпечить своєчасне постачання запчастин, сервісне обслуговування тощо. Велика проблема і в тому, що завод (на відміну від того ж «BOEING») не має своїх баз по всьому світу, які могли б займатися сервісним обслуговуванням та ремонтом літаків.

Багато в чому успішному просуванню української продукції на зарубіжні ринки заважають політичні чинники, а саме багатовекторна зовнішня політика країни. Прагнення до «європейської інтеграції» і разом з тим тісна співпраця з Росією призводять до того, що Україну не вважають союзником ні в Москві, ні в Вашингтоні чи Брюсселі й відповідно не бажають ставити свою обороноздатність у залежність від співпраці з таким непевним партнером. Саме ці політичні міркування дуже часто зводять нанівець маркетингові зусилля українських авіаційних підприємств.

Невдала участь у тендері на єдиний європейський військово-транспортний літак потребує змінити стратегію просування Ан-70. Адже ринок для його продажу в Україні досить обмежений (потреба Міністерства оборони України в літаках Ан-70 становить 60–65 одиниць), Росія зацікавлена у придбанні ще 164 літаків. Можливо, перспективними будуть пошук майбутніх замовників у регіонах та зміщення акцентів на виробництво літака в цивільному варіанті.

Щодо ринків збуту для літака Ту-334 перспективи також є. За кілька років вітчизняний парк літаків не зможе забезпечити перевезення прогнозованого в цьому класі пасажиропотоку. Парк літаків українських авіакомпаній зношений на 70 %. Для його поповнення Україні до 2005 року потрібно буде не менш як 15 літаків Ту-334, а до 2010 року – 30 літаків. У Росії також 70 % авіаційного парку (близько 3000 літаків) знаходиться на межі своїх експлуатаційних можливостей.

Непогані перспективи і в літаків Ан-124-100 «Руслан», зокрема, тільки на російському ринку потреба в них у найближчі 15 років становитиме 12–16 літаків.

Одна з найсерйозніших перешкод просуванню авіаційної продукції – низька платоспроможність авіакомпаній України та країн СНД. Період окупності літака Ту-334 становить 8–10 років, хоч його ресурс – 30 років. Далеко не кожна авіакомпанія може дозволити собі купити новий пасажирський літак (новий Boeing-737-300 коштує 37–40 млн дол., Boeing-737-400 – від 40 до 44 млн дол.), тому вони вимушені брати в лізинг зарубіжні машини, вироблені 15–20 років тому. У Росії авіаційні заводи вже почали налагоджувати лізингову систему продажу цивільних літаків, що є набагато вигіднішою для авіакомпаній, ніж кредит, оскільки всі витрати в цьому випадку можна відносити на собівартість на відміну від сплати суми боргу за кредит.

Обговорення та вирішення багатьох питань, пов'язаних з купівлею літаків, проходять під час проведення авіасалонів, де збираються представники практично всіх авіакомпаній світу – потенційних замовників. «АВІАНТ» теж намагається регулярно брати в них участь, щоб показати літак у дії, обговорити можливі умови поставки, вивчити конкурентів.

У попередні роки завод «АВІАНТ» показав свою життєздатність, уміння вирішувати завдання, поставлені часом. Водночас перед колективом заводу постає багато нових проблем. Але підприємство має розвиватися. Отже, треба шукати шляхи досягнення того, щоб завод «АВІАНТ» завоював достойне місце на світовому ринку, а його продукція стала сферою міжнародної спеціалізації України.

Завдання до обговорення

Перший модуль «Маркетингові аспекти міжнародного бізнесу»

1. Проаналізуйте сприятливі та несприятливі фактори маркетингового середовища заводу «АВІАНТ» на українському та міжнародному ринку. Запропонуйте можливі шляхи подолання негативних факторів.
2. Проаналізуйте сприятливі та несприятливі фактори внутрішнього середовища підприємства: ресурси та організаційно-правові аспекти. Оцініть їх вплив на діяльність заводу.
3. Обґрунтуйте можливості та перспективи диференціації й диверсифікації (як прояву конверсії) для заводу «АВІАНТ».

Другий модуль «Управління міжнародними зв'язками»

1. Проаналізуйте, використовуючи модель (ромб) детермінантів конкурентних переваг М. Портера, можливості літакобудування як галузі міжнародної спеціалізації України.
2. Проаналізуйте можливості та загрози кооперації на національному і міжнародному рівні для заводу, перспективи створення стратегічних альянсів, підрядної кооперації.
3. На яких базисних умовах поставки заводу було б вигідно експортувати свою продукцію?

Третій модуль «Міжнародний маркетинг»

1. За допомогою матриці Мак-Кінзі («Дженерал Електрик») або Бостонської консалтингової групи проаналізуйте збалансованість господарського портфеля заводу.
2. Проаналізуйте переваги та недоліки базових стратегій росту для заводу «АВІАНТ», можливості горизонтальної та вертикальної інтеграції.
3. Запропонуйте можливі стратегії охоплення ринку та конкурентної поведінки заводу в різних країнах в умовах невизначеності зовнішньоекономічних орієнтирів України.
4. Запропонуйте можливі стратегії та критерії позиціонування продукції заводу на міжнародному ринку.
5. Визначте найефективніші елементи комплексу маркетингових комунікацій для просування продукції заводу на зарубіжні ринки.

Методичні рекомендації

Для обговорення ситуаційної вправи студентам пропонують три модулі завдань. Кожен з них можна давати як окремо, так і в комплексі з іншими модулями під час вивчення курсів «Основи маркетингу» (модуль 1), «Міжнародна економіка», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства» (модуль 2), «Міжнародний маркетинг» та «Міжнародний бізнес» (модуль 3).

Маркетингове середовище підприємства складається з великої кількості неконтрольованих і некерованих факторів, що безпосередньо впливають на його діяльність. Їх можна розподілити на фактори макросередовища, до яких належать: політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні, природні та соціально-культурні фактори, та фактори мікросередовища – споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії.

Обговорюючи завдання *першого модуля* студенти мають виділити найсуттєвіші політичні фактори впливу на маркетингову ситуацію в авіабізнесі та приділити особливу увагу їх аргументації.

Обговорюючи питання *другого модуля*, студенти мають дійти висновку, чи є передумови для того, щоб літакобудування стало галуззю міжнародної спеціалізації України. Висновок має базуватися на аналізі детермінантів конкурентної переваги країни, запропонованих Майклом Портером. До них належать:

- факторні умови: фізичні ресурси (сировина), інфраструктура, кваліфікація робочої сили, інтелектуальний потенціал;
- параметри попиту на продукцію галузі на внутрішньому ринку: обсяг, характер, структура попиту;
- характер конкуренції на внутрішньому ринку;
- споріднені та суміжні галузі.

Студенти мають проаналізувати: що може отримати завод від кооперації з різними партнерами (вітчизняними та зарубіжними), які можливі переваги дасть кооперація в кожному випадку (економія на масштабах, зниження затрат часу на освоєння нової продукції, вигоди від спільних маркетингових зусиль, доступ на нові «закриті» ринки тощо), а також можливі ризики, пов'язані з кооперацією (проблема координації діяльності, загроза конкуренції після розпаду). Плануючи міжнародну діяльність, підприємство постає перед проблемою вибору:

- зосередити виробничу діяльність у своїй країні, знайшовши вітчизняних партнерів по кооперації, і вже готову продукцію вивозити за кордон;
- розосередити виробництво в різних країнах, кооперуючись із зарубіжними партнерами.

На вибір одного з цих шляхів впливають протилежні за своєю спрямованістю «доцентрові» та «відцентрові» сили. З одного боку, вони потребують, щоб виробництво концентрувалося в країні базування підприємства, створюючи та розвиваючи «кластери суміжних галузей» («доцентрові» сили), а з другого – змушують шукати найвигідніших партнерів по всьому світу, оскільки в галузі літакобудування дуже поширена подетальна спеціалізація («відцентрові» сили).

Студенти мають проаналізувати вплив цих сил на підприємство літакобудівної галузі та обґрунтувати вигідність зосередження або розосередження його діяльності.

Розглядаючи питання організації поставок, слід звернути увагу на недоліки схем продажу, зокрема продажу на умовах товарного кредиту, товарообмінних (бартерних) операцій, зустрічної торгівлі із мішаною формою оплати, коли часткову оплату експортних (імпортних) поставок передбачено в натуральній формі. А також головну увагу слід приділити аналізу лізингової схеми продажу літаків, прийнятої у всіх розвинених країнах і вже започаткованої в Росії.

Аналіз господарського портфеля підприємства посідає центральне місце в стратегічному аналізі і орієнтується на детальне дослідження напрямів діяльності підприємства, а також на оптимальний розподіл ресурсів. Для аналізу збалансованості портфеля підприємства використовують зазвичай матричний аналіз.

Обговорюючи питання *третього модуля*, студенти можуть обрати як інструмент дослідження один з найвідоміших аналітичних підходів до стратегічного аналізу (матрицю Бостонської консалтингової групи, багатофакторну матрицю *GE*, матрицю керованої політики *DPM* тощо). Об'єктами для аналізу в цьому випадку виступатимуть окремі продукти заводу. Визначивши розмірності за осями та позначивши положення досліджуваних товарів, студенти мають зробити висновок про збалансованість продуктового портфеля заводу. Статичну картину бажано доповнити динамічною характеристикою, відклавши з цією метою прогностичні положення для кожного об'єкта. На основі цього аналізу можна висунути стратегічні рекомендації для кожного продукту.

Особливу увагу слід також приділити проблемі сегментації міжнародного ринку, аналізу привабливості ринкових сегментів і вибору стратегії охоплення ринку на міжнародному рівні, а також обґрунтуванню стратегії конкурентної поведінки на кожному з цільових сегментів (стратегія лідера, виклик лідерові, слідування за лідером тощо).

2.6. Ситуаційна вправа 5* Українські страуси

Ситуаційну вправу «Українські страуси» студенти обговорюють, вивчаючи тему «Міжнародний маркетинг: продуктова політика» курсу «Міжнародний маркетинг». Кейс висвітлює певну господарську ситуацію, що склалася в процесі розвитку українського сільськогосподарського підприємства, і потребує аналізу альтернативних підходів до прийняття управлінського рішення щодо просування нового товару на «старий» український ринок (матриця керованої політики І. Ансоффа). Кейс органічно інтегровано в тему курсу, його доцільно використовувати, вивчаючи питання розробки продуктово-ринкової стратегії та позиціонування продуктів на зарубіжних ринках.

Ситуаційна вправа «Українські страуси» містить доступну для обговорення інформацію про саму компанію, історію її розвитку, продуктово-ринкову та збутову стратегію, проблеми подолання товарно-вимогової конкуренції.

Мета обговорення кейсу – сформулювати у студентів сучасне розуміння особливостей розробки міжнародної товарно-продуктової стратегії, суті, цілей, методів управління продуктом в умовах невизначеного соціально-культурного середовища та специфічних мотивацій і переваг споживачів.

Чудовий зимовий день... Консультанти з вирощування екзотичних птахів заповідника Асканія-Нова та Київського зоопарку приїхали в селище Садове, що на Київщині, на запрошення голови правління місцевої птахофабрики. Микола Єпіфанович Жеребов, зустрівши гостей, відразу запросив їх подивитися на своїх вихованців. Пара австралійських страусів виглядала з накритого плівкою вольєра. Декілька хвилин вони оторопіло спостерігали за снігом, що кружляв і падав на землю...

Ідея зайнятися вирощуванням страусів в Україні з'явилася у Миколи Єпіфановича 1996 року, коли він, перебуваючи на навчанні в Ізраїлі, відвідав процвітаючу ферму, де вирощували цих найбільших у світі птахів. На той час ЗАТ «Березанське» переживало не найкращі часи: скорочувалося поголів'я птиці, знижувалася її продуктивність, з'явилось багато закордонних конкурентів, у результаті зменшилися обсяги збуту продукції. Щоб закріпити свої позиції, підприємство розширювало діяльність. Було створено додаткові цехи з виробництва яєчного порошку, хлібобулочної та макаронної продукції, ковбасний цех. Але все це не вирішило проблеми, востаннє робота була рентабельною 1998 року. В умовах зростання цін на корм, енергоносії, паливно-мастильні матеріали ціни на продукцію птахівництва залишалися незмінно стабільними.

Закрите акціонерне товариство «Агрофірма «Березанська птахофабрика» знаходиться за 65 км від м. Києва та за 3 км від станції Березань Південно-Західної

залізниці. Чисельність працівників – 860 осіб. Загальна земельна площа – 1137 га. Має 34 виробничі цехи та підрозділи. Спеціалізується на виробництві м'яса птиці, дієтичних яєць, вирощуванні курячого молодняка. Також виробляє яєчний порошок, хлібобулочні та макаронні вироби, трав'яне борошно, копчену ковбасу і консерви з курей. Крім того, підприємство має два кормоцехи, цех з виробництва комбінованих кормів для собак, розплідник для розведення службових собак (німецькі вівчарки), цех переробки молока, тваринницький комплекс, пасіку, теплиці. Для забезпечення власних потреб побудовано машинно-тракторний парк, автопарк, майстерню для ремонту машин і обладнання, створено зоолабораторію та ветеринарну службу.

І ось тоді Микола Єпіфанович і висунув на зборах правління свою екзотичну ідею. «Справа ця економічно вигідна, – розповідав він на зборах. – М'ясо страусів, що має дуже низький уміст холестерину, вважають делікатесом, і коштує воно \$12–15 за 1 кг. А виростає дорослий страус до 2 м і важить до 150 кг. Птахи швидко набирають вагу та невибагливі в харчуванні. Один страус з'їдає корму на \$75 на рік (вони їдять траву, капусту, моркву та звичайний курячий корм). Отже, якщо купити восьми-дев'ятимісячних племінних страусенят за \$600–900, виходить, що страус у 20 разів вигідніший, ніж корова. До того ж попит має не тільки м'ясо страусів, але також яйця, шкіра, пір'я, навіть кігті можна використовувати для виготовлення прикрас. Але це довгострокове вкладання капіталу, окупатися страуси почнуть не раніше, ніж через кілька років».

Продукція страусівництва

Вирощування страусів – безвідходний бізнес. Не тільки м'ясо, але й інші продукти страусівництва мають попит на ринку.

1. **Пір'я.** Страуси, єдині серед усіх птахів, мають пір'я з опахалом однакової довжини з усіх боків від стрижня. Високоякісне перо (ціною \$20–80) можна використовувати для створення одягу «*haute couture*», театральних костюмів та різних прикрас. З пір'я нижчої якості виготовляють щітки для чищення електронного обладнання, де потрібна абсолютна чистота, а також валики для попереднього фарбування кузова автомобілів.

2. **Шкіра.** Страусова шкіра на світовому ринку конкурує зі шкірою диких алігаторів. Її дуже цінують у швейній та взуттєвій промисловості за її шагрєнову поверхню, красивий візерунок, м'якість та пластичність. Разом з тим вона дуже міцна. З неї можна робити чудові туфлі, сумки, куртки, гаманці.

3. **Яйця.** Їх використовують як у кулінарії, так і в декоративних цілях. Ресторатори в усьому світі замовляють їх для гігантських омлетів. Одне яйце страуса за обсягом відповідає 25 курячим. Кожна страусиха дає близько 70 яєць на рік.

4. **Жир** використовують для приготування фармацевтичних та косметичних препаратів (креми, бальзами для шкіри, гелі для волосся тощо).

Нарешті, ще однією можливістю для страусоводів є туристичний бізнес: екскурсії на ферми, прогулянки верхи (дорослий страус спокійно витримує людину, і сідла не треба, адже під вершиком – «перина»).

* Ситуаційна вправа, підготовлена О. Каніщенко та Т. Гавриленко, отримала нагороду Міжнародного консорціуму з удосконалення бізнес-освіти в Україні (CEUME) за підтримки USAID.

– Але як же страуси виживуть у наших умовах? Чи бачив хто, щоб страуси бігали по снігу? А якщо вони будуть голови в сніг ховати? – сипалися запитання з усіх боків.

– Виявляється, птахи зовсім не бояться зими, – продовжував далі директор, – незважаючи на голі ноги, вони можуть витримувати температуру до мінус 25–30°. Їх успішно вирощують не тільки в теплих країнах (таких, як Ізраїль, Бельгія, Кіпр), але й у країнах з досить холодним кліматом (Фінляндія, Японія, Канада). У Росії також успішно розводять страусів. Як розповідав директор однієї російської ферми, страуси – дуже витривалі птахи, за два роки страуси жодного разу не хворіли, смертність серед пташенят найнижча. Їм не потрібні величезні пасовища з хорошою травою. Та й їдять вони небагато: до-рогий страус з’їдає близько кілограма зерна на день.

Зарубіжний досвід

Розведенням страусів займаються в багатьох країнах світу. Але якщо в Австралії, США або Канаді цей бізнес уже давно є популярним серед фермерів, у Європі він став поширюватись порівняно недавно і відразу ж завоював популярність. В Угорщині, Польщі, Словаччині і навіть у таких північних країнах, як Норвегія або Фінляндія, страусові ферми ростуть як гриби. У сусідній Росії вже створено понад 30 ферм, на яких успішно розводять страусів загальним поголів’ям 1000 птахів. Причому ці ферми знаходяться як під Москвою, так і в Брянську, Челябінську, Курську, Сахалінській області, а також на Крайній Півночі (м. Сургут Тюменської області, 62° північної широти).

– Але хто знає, чи будуть наші українські споживачі купувати м’ясо страусів, адже вони зовсім не звикли до такого продукту? – цілком слушно запитав один із тваринників.

– М’ясо страусів нагадує за смаком яловичину, але містить набагато менше холестерину. Хоча, звичайно, є певна невизначеність щодо того, як сприйме цей екзотичний товар український споживач.

Цікаві факти

Страусове м’ясо – дуже високоякісне. Рівень холестерину в ньому в 20 разів менший, ніж у будь-якому іншому м’ясі домашніх тварин і птахів, але воно містить таку саму кількість протеїну, як і яловичина, свинина, баранина, куряче м’ясо. М’ясо страусів містить лише 1 % жиру. За своїм виглядом та смаком воно нагадує яловичину або телятину з присмаком дичини – соковите та ніжне.

З такого м’яса готують біфштекси, ростбіфи, паштети. Його можна готувати, за-жарюючи в лимонній олії з подрібненим мигдалем або маринуючи в оливковій олії з лимоном та чорним перцем, а потім посипати тертим сиром. У ресторанах популярні такі страви: котлети відбивні із страусового м’яса, м’ясо страуса тушковане або смажене з грибами та ростками бамбука, м’ясо страуса з йогуртом.

У перспективі можна просувати цей товар для масового споживання до кінцевого споживача. Але для початку – пропонувати ресторанам та спеціалізованим магазинам. Велика проблема – ціна, адже для того, щоб просувати товар

для широких мас, треба істотно знизити ціну. Досить висока ціна і недоступність широким верствам населення зумовлені нерозвиненістю галузі, і це слід розглядати як фактор часу.

Не можна не враховувати той факт, що на сьогодні в Європі склалися певні труднощі зі збутом яловичини у зв’язку з поширенням захворюваності великої ро-гатої худоби. Отже, є всі підстави вважати, що подальший розвиток забезпечить страусівництво в нашій країні гідне місце серед інших галузей тваринництва.

Завдання до обговорення

1. Проаналізуйте особливості маркетингового середовища щодо просування на український ринок нового продукту – страусового м’яса.
2. Визначте етапи охоплення українського ринку новим продуктом.
3. Запропонуйте можливі елементи комплексу просування на кожному з цих етапів з урахуванням визначених цільових аудиторій.
4. Проаналізуйте можливості позиціонування нового товару на етапі масо-вого маркетингу.

ДОДАТКИ

Додаток 1 Показники маркетингового середовища зарубіжного ринку

1. Економічні показники

1.1. Загальногосподарські показники економічного розвитку

- 1.1.1. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в абсолютному вимірі
- 1.1.2. Витрати державного бюджету
- 1.1.3. Показники розвитку сільськогосподарського виробництва – реальна динаміка у відсотках у національній валюті при незмінних цінах
- 1.1.4. Показники розвитку промислового виробництва – реальна динаміка у відсотках у національній валюті в незмінних цінах
- 1.1.5. Показники розвитку послуг – реальна динаміка у відсотках у національній валюті в незмінних цінах
- 1.1.6. ВВП на душу населення – \$US на душу населення
- 1.1.7. Прогноз рівня інфляції (дефляції) – динаміка у відсотках

1.2. Міжнародна торгівля

- 1.2.3. Показники розвитку міжнародної торгівлі – реальна динаміка у відсотках у національній валюті у незмінних цінах
- 1.2.4. Структура міжнародної торгівлі по країнах та регіонах

1.3. Міжнародні інвестиції

- 1.3.1. Зарубіжні інвестиції в цінні папери в абсолютному вимірі
- 1.3.2. Зарубіжні інвестиції в цінні папери – динаміка у відсотках у національній валюті (\$US, EURO) у незмінних цінах
- 1.3.3. Прямі внутрішні інвестиції в абсолютному вимірі
- 1.3.4. Прямі внутрішні інвестиції – відсоток від ВВП
- 1.3.5. Внутрішні інвестиції в цінні папери в абсолютному вимірі
- 1.3.6. Внутрішні інвестиції в цінні папери – динаміка у відсотках у національній валюті в незмінних цінах
- 1.3.7. Портфельні інвестиції – активи в абсолютному вимірі
- 1.3.8. Портфельні інвестиції – пасиви в абсолютному вимірі

1.4. Зайнятість та безробіття

- 1.4.1. Рівень зайнятості в абсолютному вимірі (млн осіб)
- 1.4.2. Рівень зайнятості у відсотках до всього населення
- 1.4.3. Динаміка зайнятості
- 1.4.4. Рівень зайнятості в різних секторах економіки
- 1.4.5. Питома вага працівників громадського сектора в загальній кількості зайнятих
- 1.4.6. Показники рівня безробіття
- 1.4.7. Молодіжне безробіття
- 1.4.8. Неповна (прихована) зайнятість

1.5. Ціни

- 1.5.1. Динаміка споживчих цін – середньорічні показники
- 1.5.2. Індекс вартості життя (споживчого кошика) – індекси в головних містах країни (наприклад, для Києва він дорівнює 1)
- 1.5.3. Місячна вартість оренди житла (наприклад, трикімнатної квартири) у головних містах країни
- 1.5.4. Вартість оренди приміщення під офіс (за м²/рік)

2. Урядова діяльність

2.1. Державні фінанси

- 2.1.1. Дефіцит / профіцит державного бюджету в абсолютному вимірі
- 2.1.2. Дефіцит / профіцит державного бюджету у відсотках до ВВП
- 2.1.3. Державний внутрішній борг в абсолютному вимірі
- 2.1.4. Державний внутрішній борг у відсотках до ВВП
- 2.1.5. Державний зовнішній борг в абсолютному вимірі
- 2.1.6. Державний зовнішній борг у відсотках до ВВП
- 2.1.7. Загальний державний борг – динаміка у відсотках у національній валюті в незмінних цінах
- 2.1.8. Рівень процентних ставок
- 2.1.9. Управління державними фінансами – позитивні / негативні зміни за останні 2 роки
- 2.1.10. Загальні резерви – включаючи золото та офіційні резерви (золото – 35SDR за унцію)

2.1.11. Загальні урядові витрати – у відсотках до ВВП

2.2. Бюджетна політика. Політика Центрального банку

- 2.2.1. Доходи від податків у відсотках до ВВП
- 2.2.2. Ставки податків на особисті доходи
- 2.2.3. Ставки податків на доходи від капіталу та власності
- 2.2.4. Податкові пільги
- 2.3.5. Політика обмінного курсу національної валюти, яка може сприяти конкурентоспроможності вітчизняних підприємств
- 2.3.6. Стабільність національної валюти щодо міжнародних валют (SDR, EURO)
- 2.3.7. Внутрішньоурядова узгодженість валютної політики як позитивний фактор економічного розвитку країни

2.3. Інституціональні засади

- 2.3.1. Законодавчі норми та законодавчі зміни, сприятливі / несприятливі для розвитку бізнесу
- 2.3.2. Правовий захист та економічна безпека
- 2.3.3. Державна економічна політика, яка сприятливо / несприятливо реагує на зміни економічного життя
- 2.3.4. Швидкість використання урядових рішень
- 2.3.5. Наявність політичних партій та течій

- 2.3.6. Прозорість урядової політики
- 2.3.7. Вплив бюрократії
- 2.3.8. Корупція
- 2.3.9. Особиста безпека та захист особистого майна
- 2.3.10. Рівень політичної стабільності
- 2.3.11. Ризик політичної нестабільності
- 2.3.12. Соціальні пріоритети в суспільстві
- 2.3.13. Кримінальна ситуація – кількість різних правопорушень та злочинів на 100 000 мешканців

2.4. Ділове законодавство

- 2.4.1. Рівень розвитку регіональної інтеграції та інтенсивність участі в міжнародних макроінтеграційних угрупованнях, що забезпечує достатній доступ до зарубіжних ринків
- 2.4.2. Протекціонізм
- 2.4.3. Законодавство про конкуренцію
- 2.4.4. Контроль за цінами
- 2.4.5. Відсутність / наявність дискримінації щодо іноземних компаній
- 2.4.6. Організаційні проблеми започаткування нового бізнесу
- 2.4.7. Трудове законодавство
- 2.4.8. Конфіденційність фінансових угод

2.5. Освіта

- 2.5.1. Сукупні громадські витрати на освіту – у відсотках до ВВП
- 2.5.2. Співвідношення учнів та вчителів (для середньої школи), студентів та викладачів (для вищих навчальних закладів)
- 2.5.3. Можливість передачі знань, професійних обмінів та співпраці навчальних інституцій з компаніями

3. Ділова ефективність

3.1. Ефективність управління

- 3.1.1. Рівень продуктивності праці
- 3.1.2. Якість організації виробничих процесів
- 3.1.3. Розвинутість інфраструктури ринку
- 3.1.4. Розвиток логістики

3.2. Ринок праці

- 3.2.1. Рівень заробітку: сукупний заробіток працівників виробничої сфери (ставка оплати + додаткові виплати)
- 3.2.2. Тривалість робочого тижня (кількість годин, відпрацьованих за рік)
- 3.2.3. Інтелектуальний потенціал суспільства – кількість високоосвічених та досвідчених працівників
- 3.2.4. Привабливість економіки для іноземних спеціалістів

3.3. Ефективність фінансових операцій

3.4. Практика управління

- 3.4.1. Пристосованість управлінських принципів компаній до ринкових змін, які можуть відбуватися в країні
- 3.4.2. Корпоративні етичні норми

3.5. Рівень глобалізації

- 3.5.1. Рівень інтернаціоналізації господарського життя
- 3.5.2. Ставлення до процесів глобалізації

4. Інфраструктура

4.1. Базова інфраструктура

- 4.1.1. Витрати електроенергії промисловими компаніями
- 4.1.2. Вартість електроенергії для промислових підприємств

4.2. Технологічна інфраструктура

- 4.2.1. Рівень інвестицій у сферу телекомунікацій у відсотках до ВВП
- 4.2.2. Розвинутість телефонних мереж – кількість підключень на 1000 мешканців
- 4.2.3. Рівень оплати за телефонні послуги, зокрема послуги міжнародного зв'язку
- 4.2.4. Динаміка розвитку мобільного зв'язку – кількість абонентів на 1000 мешканців
- 4.2.5. Витрати на мобільний зв'язок (за 3 хв розмов у години пік)
- 4.2.6. Рівень використання персональних комп'ютерів – кількість персональних комп'ютерів на 10 000 мешканців
- 4.2.7. Доступ до Інтернет – кількість підключень на 1000 мешканців
- 4.2.8. Рівень використання інформаційних технологій
- 4.2.9. Експорт високих технологій в абсолютному вимірі
- 4.2.10. Експорт високих технологій у відсотках до загального експорту
- 4.2.11. Захист інформації

4.3. Науково-дослідницька інфраструктура

- 4.3.1. Загальні витрати на науково-дослідну та конструкторську діяльність
- 4.3.2. Наявність різноманітних наукових закладів – інститутів, національних академій наук, університетських дослідних центрів, заводських лабораторій
- 4.3.3. Захист прав інтелектуальної власності
- 4.3.4. Кількість міжнародно визнаних учених та спеціалістів
- 4.3.5. Кількість патентів, зареєстрованих резидентами країни та іноземними компаніями

4.4. Охорона здоров'я та навколишнього середовища

- 4.4.1. Загальні витрати на охорону здоров'я у відсотках до ВВП
- 4.4.2. Громадські витрати на охорону здоров'я у відсотках до ВВП
- 4.4.3. Інтенсивність промислових викидів
- 4.4.4. Рівень екологічного забруднення та екологічне законодавство

4.5. Система цінностей

- 4.5.1. Якість життя
- 4.5.2. Ступінь толерантності та рівень лояльності національної культури

- 4.5.3. Ставлення населення до змін, які відбуваються в економіці та суспільстві
- 4.5.4. Вияви насильства та дискримінації за статевою, віковою, расовою, національною ознакою
- 4.5.5. Гендерні характеристики: кількість жінок у владних структурах, становище жінки в сім'ї, суспільстві, співвідношення доходів працюючих жінок і чоловіків тощо
- 4.5.6. Суспільні цінності та порядок
- 4.5.7. Захист приватного життя

Додаток 2 INCOTERMS – 2000

Кожна країна має свої торгові правила та звичаї. Тому під час укладання міжнародних торгових контрактів є небезпека непорозумінь через різне трактування сторонами одних і тих самих, здавалося б, понять. А це може призводити не тільки до потреби додаткових уточнень у процесі виконання контракту, але й до суперечок, які нерідко вирішують тільки у суді. Щоб зменшити наслідки таких непорозумінь, Міжнародна торгова палата (*International Chamber of Commerce*) розробила міжнародні правила тлумачення торгових термінів INCOTERMS (*International Commercial Terms*). Уперше їх опубліковано 1936 року. Наступні редакції прийнято 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 року. Найновішу редакцію INCOTERMS Міжнародна торгова палата прийняла 2000 року.

Розвиток міжнародної торгівлі, виникнення не тільки нових видів товарів, а й способів їх пакування, транспортування, нових видів страхування вантажів, проведення фінансових розрахунків зумовлюють потребу вносити доповнення і зміни в правила INCOTERMS. Так, важливою причиною розробки нової редакції INCOTERMS, прийнятої Міжнародною торговою палатою 1990 року, стало все більш широке використання засобів електронного обміну даними (*EDI – electronic data interchange*) для передачі різноманітних документів. INCOTERMS 1990 року передбачають, що рахунки-фактури, документи для митної очистки товарів, документи для доказів постачання товарів, а також транспортні документи сторони, які уклали торговий контракт, можуть відправляти одна одній електронною поштою.

Інший фактор, який спричинив зміни в INCOTERMS, – поява нових способів транспортування вантажів. Передусім це стосується контейнерних перевезень, багатомодульного транспортування, використання обладнання типу “roll-on/roll-off”, обладнання для горизонтального, тобто безкранового завантаження і вивантаження суден і поромів). Тому свого часу умову «франко-перевізник» (*FCA*) змінено так, щоб охопити всі типи транспорту, а також їх комбінації. Відповідно деякі умови INCOTERMS редакції 1980 року, що стосувались конкретних видів транспорту (*FOR / FOT* і *FOB Airport*), у редакції 1990 року вилучено через непотрібність.

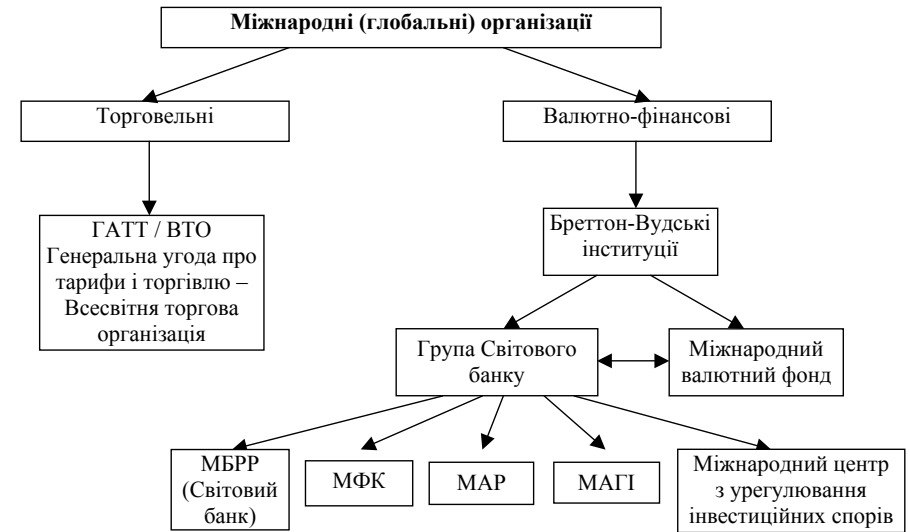
INCOTERMS – це зібрання умов, на яких укладають контракти купівлі-продажу між сторонами (продавцем і покупцем), комерційні підприємства яких знаходяться в різних країнах. **Кожна з умов визначає обов'язки продавця і покупця, розподіл витрат і ризиків, а також відповідальність сторін за виконання контракту.** Більш конкретно кожна з цих умов установлює:

- коли вважають, що продавець виконав свої зобов'язання, пов'язані з поставкою товару;
- хто робить очищення товару для експорту й імпорту, виконує митні формальності й несе пов'язані з цим витрати і ризики;
- хто організовує перевезення товару та сплачує за нього, а також несе при цьому ризики втрати або пошкодження товару тощо.

Базові умови можна розподілити на чотири групи – починаючи з умови, коли практично всю відповідальність покладено на покупця, і закінчуючи такими, коли продавець несе всі витрати.

- До першої групи входить **Е-умова EXW**, яка передбачає мінімальний ризик для продавця. Продавець тільки надає товар покупцеві на своєму заводі або складі і далі не несе ніякої відповідальності за нього. Усі витрати і ризики, пов'язані з доставкою товару до місця призначення, несе покупець.
- Наступну групу складають **F-умови: FCA, FAS** і **FOB**. Обов'язки продавця полягають у постачанні товару перевізникові, указаному покупцем.
- До третьої групи належать **C-умови: CFR, CIF, CPT** і **CIP**, які передбачають, щоб продавець уклав договір про перевезення товару.
- Нарешті, четверту групу складають **D-умови: DAF, DES, DEQ, DDU** і **DDP**. За цих умов продавець несе всі витрати і ризики, пов'язані з доставкою товару в країну покупця. У таблиці наведено ці групи умов, указано, хто несе основні витрати, пов'язані з перевезенням товару та сплатою мита (E – експортер (продавець), I – імпортер (покупець)).

Базова умова	Місце переходу до покупця		Оплата основних транспортних витрат	Митне очищення	
	витрат	ризиків		експортне	імпортне
<i>EXW (Ex Works)</i> – франко-завод	Завод, фабрика, склад продавця		I	I	I
<i>FAS (Free Alongside Ship)</i> – франко вздовж борту судна	Уздовж борту судна в порту відправлення		I	E	I
<i>FOB (Free On Board)</i> франко-борт судна	Поручні судна в порту відправлення		I	E	I
<i>FCA, (Free Carrier)</i> франко-перевізник	Погоджене з покупцем місце передачі перевізникові		I	E	I
<i>CFR, CAF (Cost and Freight)</i> – вартість та фрахт	Порт призначення	Поручні судна в порту відправлення	E	E	I
<i>CIF (Cost, Insurance, Freight)</i> – вартість, страхування, фрахт	Порт призначення	Поручні судна в порту відправлення	E + оплата страхування вантажу	E	I
<i>CPT (Carriage Paid To)</i> – перевезення оплачено до ...	Погоджене місце призначення	Погоджене з покупцем місце передачі перевізникові	E	E	I
<i>CIP (Carriage and Insurance Paid To)</i> – перевезення і страхування оплачено до ...	Погоджене місце призначення	Погоджене з покупцем місце передачі перевізникові	E + оплата страхування вантажу	E	I
<i>DAF (Delivered At Frontier)</i> – доставлено до кордону	Місце на митному кордоні країни, зазначене в договорі		E	E	I
<i>DES (Delivered Ex Ship)</i> – доставлено франко-судно	Судно в погодженому порту призначення		E	E	I
<i>DEQ (Delivered Ex Quay)</i> – доставлено франко-набережна, мито сплачено	Набережна в погодженому порту призначення		E	E	I
<i>DDU (Delivered Duty Unpaid)</i> – доставлено, мито не сплачено	Погоджене місце призначення в країні імпортера		E	E	I
<i>DDP (Delivered Duty Paid)</i> – доставлено, мито сплачено	Погоджене місце призначення в країні імпортера		E	E	E



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

- договір, підписаний 1948 року 23 зацікавленими країнами на основі положень Гаванської хартії з умовою, що цей договір є відкритим для підписання іншими державами;
- міжнародна організація, яка діє з 1948 року на основі договору і виконує такі функції: впливає на державну зовнішньоекономічну політику, розробляючи правила міжнародної торгівлі, організує врегулювання спорів, є форумом для переговорів, які сприяють лібералізації торговельних відносин.

Нині ГАТТ – багатостороння міжурядова угода про режим торгівлі та торговельної політики, яку уклали на різних умовах більше 140 країн-учасниць. Основна мета – сприяти 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 розглядають питання про взаємні торговельно-політичні поступки, взаємне зниження митних тарифів та інших бар'єрів. Місцеперебування ГАТТ – Женева (Швейцарія). Проведено вісім раундів переговорів. Перші сім зумовили зниження середніх світових тарифів з 45 до 4%. На останньому – восьмому, Уругвайському раунді було прийнято пакет домовленостей ГАТТ-94, що не обмежується тільки питаннями міжнародної товарної торгівлі, а й регулює торгівлю послугами, об'єктами інтелектуальної влас-

ності, а також зовнішньоторговельні аспекти інвестування. Прийнято три значні зміни правил світової торгівлі: знято заборони з найбільш захищених господарських галузей (сільське господарство і текстильна промисловість), значною мірою розширено рамки правил міжнародної торгівлі для захисту сфери послуг та матеріального виробництва, розроблено нову систему врегулювання спорів. Реалізація домовленостей ГАТТ-94 дасть можливість знизити міжнародні торговельні тарифи, що залишилися, на 30 %. Це має збільшити обсяг світової торгівлі на 10 %.

ВТО – Всесвітня торговельна організація (WTO – World Trade Organisation) – нова міжнародна організація, яка базується на ГАТТ, а також домовленостях, досягнутих під час Уругвайського раунду. Почала діяти з 1 січня 1995 року. Щоб підвищити статус міжнародних торговельних правил, забезпечити відкритість торговельної системи, учасники Уругвайського раунду прийняли рішення, що ГАТТ стає постійним органом, який займається питаннями реалізації товарів, надання послуг, а ВТО буде втілювати в життя домовленості останнього раунду переговорів. Вступ до ВТО означає приєднання до ГАТТ. Тепер ВТО нараховує 132 члени. Україна сьогодні є асоційованим членом ГАТТ-ВТО, важливим завданням зовнішньоекономічної політики України є здобуття повноправного членства в цих організаціях.

Міжнародні фінансові організації відіграють усе більшу роль у міжнародних економічних відносинах. Через їх канали проходить значна частка світових інвестицій, купівля та продаж валюти для фінансування експорту та імпорту.

Бреттон-Вудські інституції дістали свою назву від американського містечка Бреттон-Вудс, де 1944 року відбулася міжнародна валютно-фінансова конференція, на якій і було прийнято рішення про заснування Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Міжнародного банку реконструкції і розвитку (МБРР).

Сьогодні частину міжнародних фінансових організацій об'єднано під загальною назвою **Світовий банк**. Спочатку це була одна установа – МБРР. Потім відкрито його філії. Міжнародну фінансову корпорацію (МФК) створено для сприяння зростанню приватного сектора в країнах, що розвиваються, наданням кредитів без гарантій. Міжнародна асоціація розвитку (МАР) має на меті надання допомоги найбіднішим країнам світу. Міжнародне агентство гарантії інвестицій (МАГІ) засновано для залучення іноземних інвестицій у країнах, що розвиваються, і страхування їх від політичного ризику.

Міжнародний банк реконструкції і розвитку створено 1945 року. Членами цієї організації можуть бути тільки ті країни, що вступили до МВФ.

Мета діяльності банку – сприяти економічному прогресу країн, що розвиваються, надаючи довгострокові позики та кредити (терміном до 70 років), гарантувати приватні інвестиції. МБРР має також сприяти розвитку міжнародної торгівлі, підтримувати платіжні баланси. Особливістю банку є те, що він надає позики тільки під гарантію уряду. Країни, що отримують позики МБРР,

зобов'язані виконувати рекомендації банку, давати звіти про використання позик та іншу потрібну інформацію.

Пріоритетним напрямом діяльності банку є надання позик країнам Африки, Азії, Латинської Америки, Близького Сходу та Східної Європи. Його роботу координує рада керуючих. Штаб-квартира знаходиться у Вашингтоні, відділення – у Парижі, Токіо. Кожну з країн-учасниць представляє в раді один керуючий (зазвичай міністр). Рада керуючих делегує свої повноваження групі представників ради директорів-розпорядників, яка відповідає за затвердження позик на основі економічних, а не політичних критеріїв. Нині в банку працює 24 виконавчі директори: кожна з п'яти країн – найбільших власників акцій (США, Японія, Англія, Німеччина, Франція) – призначає одного виконавчого директора. Решта країн об'єднано у 19 виборчих груп переважно за географічною ознакою, кожна з яких представляє один виконавчий директор.

Банк надає позики тільки на продуктивні цілі, а також на допомогу країнам, що розвиваються. У перші роки функціонування банку позики надавали переважно для фінансування специфічних проектів розвитку (установлення ліній електропередач, будівництва автодоріг, мостів). Згодом фінансування великих промислових проектів скоротили, головними стали проекти, спрямовані на підвищення життєвого рівня найбідніших верств населення. Останнім часом поряд з реалізацією індивідуальних проектів банк надає позики для загального поліпшення економічної політики або структурної перебудови, тобто перетворення обмежених ресурсів на ефективніші інвестиції, спрямовані на скорочення бюджетних дефіцитів та інфляції.

В Україні МБРР фінансує «Проект згорання в Україні виробництва речовин, що руйнують озоновий шар» на суму \$23 млн, «Проект реабілітації і розширення централізованого тепlopостачання м. Києва».

МФК – Міжнародну фінансову корпорацію створено 1956 року, щоб сприяти економічному зростанню країн, що розвиваються, фінансуючи проекти приватного сектора економіки, а також надаючи консультаційні послуги і технічну допомогу з проблем інвестицій урядовим і діловим колам. На відміну від МБРР, *МФК надає позики приватним компаніям і не вимагає гарантій від урядів*, тобто поділяє весь фінансовий ризик з іншими партнерами проекту. Тому МФК 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 (ТЕО, структури управління, технології, потенційних ринків збуту). Щоб МФК фінансувала проект, він має відповідати двом основним умовам: бути корисним для країни та прибутковим для інвесторів. Термін погашення узгоджують для кожного проекту окремо. Корпорація фінансує створення нових компаній, модернізацію діючих

компаній у різних секторах економіки. Фінансування індивідуальних проектів коливається від \$1млн до \$100 млн, середня сума – приблизно \$14 млн.

МАР – Міжнародна асоціація розвитку. Організацію створено 1960 року як філію Світового банку, щоб надавати кредити найбільшим країнам світу. Тільки ті країни, у яких річний прибуток на душу населення становить менше \$1305, можуть отримати позику МАР, але на практиці більшість позик МАР надала країнам з річним доходом менше \$800. *Позики МАР є безпроцентними, мають десятирічний термін відстрочки, їх виплачують протягом 35–45 років.*

МАГІ – Міжнародне агентство гарантії інвестицій засновано 1988 року, щоб сприяти надходженню інвестицій у країни, які розвиваються, страхуючи їх від некомерційного або політичного ризику (націоналізації іноземних інвестицій та ін.) і створюючи сприятливий клімат для інвесторів. МАГІ допомагає інвесторам уникнути наслідків, пов'язаних з політичним ризиком, пропонуючи різні типи покриття в таких випадках, як:

- експропріація – забезпечує захист від утрат, що виникають у зв'язку з діями уряду, які можуть скоротити або обмежити права власності;
- війна та громадянська непоко́ра – забезпечує захист від утрат, що виникають у зв'язку з військовими діями, які руйнують або виводять з ладу майно;
- брак конвертованої валюти – забезпечує захист від утрат, що виникають через неможливість конвертації прибутку від іноземних інвестицій у тверду валюту;
- розривання контракту – забезпечує захист від утрат, що виникають через неспроможність інвестора вплинути на рішення країни-партнера, яка розірвала контракт.

Максимальний ліміт покриття складає \$50 млн за проект.

Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів, створений 1966 року, має на меті стимулювати приватні інвестиції, улагоджуючи конфлікти між іноземними інвесторами та місцевими підприємствами, установами, урядами.

МВФ – Міжнародний валютний фонд (IMF – International Monetary Fund) – міжнародний фінансовий інститут, що має статус спеціалізованої установи ООН. Мета його діяльності:

- сприяти збалансованому зростанню міжнародної торгівлі;
- сприяти стабільності грошового обігу та підтримувати впорядковані валютні відносини між країнами – членами фонду;
- удосконалювати багатосторонню систему платежів;
- надавати державам-членам кошти для вирівнювання платіжних балансів;
- захищати міжнародну систему поточних розрахунків від обмежень валютного обігу, що застосовує держава;
- регулювати курси валют країн-учасниць;

- поліпшувати макроекономічні умови всіх країн-членів, консультувати з фінансових і валютних питань.

Капітал утворюється із внесків членів відповідно до квоти. Позики надають цільові (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 із зовнішніми платежами.* Якщо платіжний баланс порушено, фонд надає країнам, які є його членами, фінансову допомогу.

МВФ надає фінансову допомогу також країнам, які взяли на себе зобов'язання змінити економічну політику, а також розробляє рекомендації щодо монетарної та фінансової політики, які можуть вплинути на фінансування імпорту та експорту, тобто на платіжний баланс. МВФ надає короткострокові та середньострокові кредити.

Фонд забезпечує коштами так, що для кожної країни-члена призначають відповідну квоту внесків. Цим установлюють величину їх платіжних зобов'язань, їх право користуватися кредитами фонду та право голосу.

Членами МВФ є більше 150 країн, зокрема Україна. Штаб-квартира МВФ знаходиться у Вашингтоні.

Додаток 4 Форми міжнародної економічної інтеграції

Якісно новим етапом інтернаціоналізації господарського життя є економічна інтеграція – зближення та взаємне пристосування національних структур, що забезпечується: концентрацією виробництва, переплетінням капіталів, проведенням узгодженої міждержавної політики. Можна виділити чотири основні форми міжнародної економічної інтеграції:

Форма інтеграції	Ключові характеристики			
	Усунення внутрішніх тарифів	Спільний зовнішній тариф	Вільний рух капіталів та робочої сили	Гармонізація економічної політики
Зона вільної торгівлі				
Митний союз				
Спільний ринок				
Економічний союз				

Міжнародні макроінтеграційні угруповання

Європейська асоціація вільної торгівлі (EFTA – European Free Trade Association): Норвегія, Швейцарія, Ісландія, Ліхтенштейн. Основна мета – ліквідувати перешкоди, що ускладнюють розвиток торгівлі (митні перешкоди і кількісні обмеження). Зона вільної торгівлі, але країни зберігають самостійність у торгівлі з третіми країнами.

Європейський союз (EU – European Union): Бельгія, Франція, Італія, Німеччина, Великобританія, Данія, Греція, Нідерланди, Люксембург, Ірландія, Іспанія, Португалія, Австрія, Фінляндія, Швеція. Населення ЄС-15 нараховує близько 370 млн і являє собою найбільший у світі торговельний блок.

Основна мета – ліквідувати національні бар'єри на шляху вільного руху товарів, робочої сили, послуг і капіталів, поступово перейти до єдиної політики в різних сферах економічного та соціального життя країн-учасниць.

Існує п'ять основних установ ЄС, які працюють у тісному контакті:

- **Європейський парламент** нараховує 626 представників з усіх країн-членів, яких обирають у ході прямих виборів кожні 5 років. Його основною метою, як і будь-якого іншого парламенту, є прийняття законів, а також нагляд та контроль за діями виконавчої влади. Він виступає охоронцем європейських інтересів та захисником прав громадян.
- **Рада Європейського союзу (Рада міністрів ЄС)** складається з представників (міністрів) країн-членів, які регулярно зустрічаються з метою коор-

динації національних політик та вирішення розбіжностей між собою та з іншими установами.

- **Європейська комісія** – це виконавчий орган ЄС, чия роль полягає у запропонованні нового законодавства та ініціатив, а також у відповідальності за їх втілення.
- **Суд юстиції** – судовий орган ЄС. Його завдання – забезпечувати судовий захист з метою переконання в тому, що закону дотримано відповідно до основних угод Європейського союзу.
- **Суд аудиторів** складається з представників платників податків, відповідальних за перевірку того, що ЄС використовує свої гроші відповідно до бюджетних правил та положень і на ті цілі, на які їх виділено.

Раду Європейського союзу очолює президент. Президентство регулярно змінюється, переходячи від однієї країни-члена до іншої кожні 6 місяців: з січня до червня, з липня до грудня. Чинне, попереднє та наступне президентство називаються «Трійкою».

Роль президентства постійно зростає, тому що сфери відповідальності ЄС розширюються та поглиблюються. До його обов'язків входять:

- організація зустрічей та головування на них;
- розробка прийнятних компромісів та пошук практичного вирішення проблем, які належать до компетенції Ради ЄС;
- забезпечення послідовності та постійності процесу прийняття рішень.

Азіатська зона вільної торгівлі (AFTA Asian Free Trade Area): Бруней, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур, Таїланд, В'єтнам.

Південноазіатська асоціація регіонального співробітництва (SAARC South Asian Association for Regional Cooperation), створена 1985 року, об'єднує сім країн: Індія, Пакистан, Шрі-Ланка, Бангладеш, Непал, Бутан, Мальдівська Республіка. Основна мета – сприяти економічному та соціальному прогресові, зміцнювати мир і регіональну стабільність, взаємно допомагати проводити НДДКР, сприяти поставкам найважливіших товарів, розширювати спільну торгівлю, надаючи взаємні преференції, співпрацювати у створенні великих регіональних промислових підприємств.

Північноамериканська угода про вільну торгівлю (NAFTA North American Free Trade Agreement): США, Канада, Мексика, планує вступити Чилі. Основна мета – ліквідувати митні бар'єри на шляху вільного руху товарів, робочої сили, капіталу і послуг.

Андська група (Andean Pact), створена 1969 року, об'єднує п'ять країн: Венесуела, Колумбія, Еквадор, Перу, Болівія.

MERCOSUR: Бразилія, Аргентина, Парагвай, Уругвай.

Південно-Африканський комітет розвитку (SADC South African Development Committee): Ангола, Ботсвана, Лесото, Малазія, Мозамбік, Танзанія, Зімбабве, Південна Африка.

Західно-Африканський економічний та монетарний союз (UEMOA West African Economic and Monetary Union): Берг Слонової Кості, Нігерія, Сенегал, Малі, Того, Бенін.

Додаток 5 **Маркетингові аспекти формування міжнародної спеціалізації України**

Намагаючись завоювати гідне місце на світовому ринку, українські підприємства вирішують маркетингові завдання двох рівнів – *внутрішні (мікрорівень)* та *зовнішні (макрорівень)*. Проблеми *внутрішні* – обмежена кількість міжнародно конкурентоспроможних продуктів та ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на самому підприємстві. *Зовнішні* – незначеність загальної міжнародної спеціалізації України і недостатня підтримка з боку держави зусиль українських підприємств для просування національних товарів на світові ринки.

Українська економіка може пропонувати на експорт як продукцію високих технологій, так і традиційну, зокрема сировину. Найбільший ефект українським підприємцям може принести просування на зовнішні ринки високотехнологічної продукції. За даними Світового банку, з погляду основних показників розвитку науки і технології Україна посідає досить високе місце і має певні передумови до переорієнтації пріоритетів міжнародного співробітництва з експорту сировинних матеріалів на готову наукоємну продукцію та новітні технології.

Нині в структурі українського експорту переважають порівняно низькотехнологічні товари, перш за все продукція чорної металургії та основної хімії, а також сировина і матеріали, серед яких треба відзначити марганцеву руду, деревину та пиломатеріали, а також деякі види сировини сільськогосподарського походження.

Ступінь експортної орієнтації галузей промисловості України *(приблизна оцінка)*

Галузі промисловості	Частка експорту, %
Електроенергетика	3,2
Паливна промисловість	9,9
Чорна металургія	59,2
Кольорова металургія	71,2
Хімічна та нафтохімічна промисловість	72,0
Машинобудування та металообробка	32,2
Лісова, целюлозно-паперова промисловість	26,0
Промисловість будматеріалів	33,3
Легка промисловість	76,3
Харчова промисловість	14,6
Сільське господарство	4,8

Разом із цим в Україні збереглися високотехнологічні виробництва, деякі з них є унікальними. Переважно вони були складовими радянської системи військово-промислового комплексу, 40 % потужностей якого було зосереджено в Україні. Тому в пошуках України свого місця у світовому розподілі праці найперспективнішими усе ж є спроби просунути на зовнішні ринки високотехнологічну продукцію, передусім військову техніку, літаки, кораблі.

Аналіз показує, що всі українські суб'єкти міжнародної діяльності мають дві основні проблеми:

По-перше, специфіка ефективної міжнародної спеціалізації України потребує обґрунтованих маркетингових програм та державної підтримки щодо створення міжнародних конкурентних переваг українських промислових товарів на світових ринках*.

По-друге, потрібна конкретна адаптація міжнародного досвіду до умов перехідної економіки, щоб створити власний бізнес і маркетингову стратегію українських підприємств, які функціонують у міжнародному середовищі.



Серед організаційних факторів успіху українських компаній на зовнішніх ринках можна виділити найважливіші:

- формування чітких цілей та пріоритетів міжнародної спеціалізації та зовнішньоекономічної політики України;
- розробку сучасних міжнародних маркетингових програм, що ефективно поєднують світові досягнення у сфері маркетингу з досвідом експортно-імпоротної діяльності й господарською орієнтацією України;
- визначення сильних і слабких позицій українських виробників, що працюють у міжнародному середовищі, і створення дієвої системи державної підтримки міжнародно спеціалізованих підприємств;
- підготовку обґрунтованих бізнес-планів виходу та присутності українського бізнесу на міжнародних ринках;
- створення та просування українських торгових марок і брендів, які б легко ідентифікували та впізнавали на зарубіжних ринках.

* Тарнавский В. Чем торгует Украина // Внешняя торговля. – 2000. – №13 – С. 72–73.

* Зозульов О.В. Аналіз ставлення споживачів до торговельної марки: огляд сучасних теорій і підходів // Маркетинг в Україні. – 2002. – №1 (11). – С. 4–8.

Якщо конкретизувати сьгоднішні експортні можливості України, то йтиметься насамперед про ракетну техніку, літаки, панцирну техніку та кораблі – сферу бізнесу, де ефективність маркетингових програм значною мірою залежить від суто політичних чинників.

Один з найбільших і найкращих у світі виробничих комплексів ракетно-космічної техніки «Південмаш» та конструкторське бюро «Південне» були практично єдиними виробниками радянських військових ракет середньої дальності СС-20, більшості носіїв для радянських космічних апаратів та унікальних стратегічних ракетних комплексів підземного базування. Після розпаду СРСР Україна добровільно відмовилася від ядерної зброї, відтак їй не потрібні й засоби її доставки. «Південмаш» пережив великі труднощі. У середині 90-х років інтерес до «Південмашу» виявляли німецькі компанії, готові інвестувати в комплекс \$1,5–2 млрд, щоб налагодити виробництво ракет-носіїв для космічних апаратів у рамках західноєвропейської космічної програми. Проте внаслідок недостатніх гарантій з боку українського уряду і тиску з боку російських партнерів «Південмашу» ідею не реалізували.

Єдиним значним маркетинговим успіхом «Південмашу» в останні роки можна вважати участь у спільній українсько-американсько-норвезько-російській програмі “Sea launch” – комерційного запуску супутників з морської платформи поблизу екватора.

Іншим високотехнологічним продуктом, який Україна могла б продавати на світовому ринку, є авіаційна техніка. Україна сьгодні є однією з семи країн світу, що мають повний цикл літакобудування, тобто вона могла б самостійно розробляти й виробляти найрізноманітніші типи літаків та вертольотів.

Визначальною характеристикою діяльності українських авіапідприємств є диференціація. На сьгодні в Україні налагоджують виробництво багатоцільового транспортного літака Ан-32Б та його модифікацій Ан-32-100 (уже завершено створення першого такого літака, призначеного спеціально для країн із жарким та вологим кліматом) й Ан-32-200 (для експлуатації двома пілотами); завершують виробництво вже 19-го транспортного літака Ан-124-100 «Руслан»; налагоджують виробничу лінію для пасажирського літака Ту-334 (другий дослідний зразок зараз знаходиться у фінальній стадії виробництва); готуються до серійного виробництва Ан-70 – транспортного літака нового покоління. У багатьох аеропортах Росії, України, Казахстану, Узбекистану, Киргизії та Ірану спеціалісти АНТК ім. О. К. Антонова провели презентації іншого перспективного продукту – літака Ан-140, орієнтованого на внутрішній ринок України, ринки країн СНД та Близького Сходу. Україна також є шостою країною у світі, що має власну технологію вертольотобудування: перший український вертоліт «Ангел», який має унікальні технічні властивості, уже проходить останні випробування. Українські авіапідприємства випускають запасні частини до літаків, а також надають ремонтні та транспортні послуги.

Багато зарубіжних компаній виявляють інтерес до продукції українських авіавиробників. Зокрема, до Ан-70 його виявляли західноєвропейські члени НАТО, особливо Німеччина. Проте західноєвропейські виробники відмовилися від ідеї створити спільно з українцями на базі Ан-70 модель Ан-7Х, яка б стала базовим військово-транспортним літаком європейських країн НАТО. Перевагу було віддано британсько-французькій моделі, яка ще перебуває в стадії розробки, але вже відомо, що буде дорожча за український літак і наряд чи переважатиме його за технічними характеристиками. Головною причиною цієї невдачі слід вважати політичні мотиви. Українські літакобудівники не досягли прориву і на досить місткому китайському ринку, де їм не вдалося посунути американських конкурентів. 1999 року українські авіазаводи виробили та продали лише п’ять нових машин.

За висновками закритого засідання Ради національної безпеки та оборони України, на сьгодні країна, на жаль, так і не виробила єдиної політики розвитку вітчизняної авіації. Проте уряд України прийняв рішення, згідно з яким з 1 жовтня 2000 року авіабудівні проекти мають фінансувати за «окремим графіком бюджетної політики»^{*}.

Разом з тим, слід зазначити, що аналіз проблем, які виникають у процесі маркетингового забезпечення, зокрема просування авіатехніки, та реагування на них не перевищують 1–2 місяців. Це просто фантастично для світового авіабудування в цілому, а особливо для СНД. Крім того, велику увагу авіапідприємства України приділяють вирішенню проблем створення системи сервісного обслуговування та гарантій, що є неодмінною умовою міжнародного визнання українського експорту авіапродукції.

Третій напрям потенційного експорту української високотехнологічної продукції – поставки панцирної техніки. Український танк Т-84 УД успішно конкурує з російським Т-90 за «звання» найкращого середнього танка сучасності. Справжнім проривом у цьому плані став «великий танковий контракт» з Пакистаном вартістю понад \$1,5 млрд, виконання якого вже завершено. Танкобудівники з харківського Виробничого об’єднання ім. Малишева подолали великі труднощі на цьому специфічному ринку. Усю торгівлю радянською військовою технікою проводили спеціалізовані московські зовнішньоекономічні організації, які після розпаду СРСР доклали всіх зусиль, щоб традиційні покупці надалі купували саме російську, а не українську військову техніку. Крім того, у світовій пресі російські конкуренти запустили антирекламну кампанію щодо українського танка. Коли ж контракт з Пакистаном усе ж було підписано, російські партнери намагалися зірвати його виконання, відмовившись постачати харків’янам комплектуючі, зокрема танкові гармати. Протягом рекордно короткого терміну, за 6 місяців, українське підприємство – сумське Виробниче

^{*} Доповідь на зустрічі Прем’єр-міністра України Віктора Ющенка з керівництвом Авіаційного наукового комплексу ім. О. К. Антонова. Київ, 19 вересня 2000.

об'єднання ім. Фрунзе освоїло випуск танкової гармати. Більше того, на прохання пакистанців, сумську гармату зроблено відповідно до стандартів НАТО.

Вартість іншого, ще більшого, турецького танкового контракту оцінювали в \$4 млрд, йшлося про постачання 1000 танків для збройних сил Туреччини. При цьому більшу частину танків мали б збирати в самій Туреччині з технічною допомогою і комплектуючими фірми-переможця. Харківські танкобудівники розробили на базі Т-84 УД спеціальну модифікацію «Ятаган», яка повністю враховує всі специфічні вимоги турецьких військових. Конкурентами України є танкобудівники із США, Німеччини та Франції. І попри те, що український танк є значно дешевшим за машини західних конкурентів, а за своїми техніко-тактичними даними переважає їх, перспективи не вельми втішні.

У цьому випадку, так само, як і у випадку з літаками чи ракетами, успішно-му просуванню української військової та космічної техніки на зарубіжних ринках заважають не стільки економічні, суто маркетингові, скільки політичні чинники. Українська держава вважає основним принципом своєї зовнішньої політики багатовекторність. Україну не вважають повністю «свою», союзником ані в Москві, ані в Вашингтоні чи Брюсселі. І відповідно не бажають ставити свою обороноздатність у залежність від співпраці з таким непевним партнером. Саме ці політичні міркування дуже часто зводять нанівець усі маркетингові зусилля підприємств українського ВПК.

Дещо інша ситуація склалася в суднобудуванні (60 % усіх кораблів радянських Військово-морських сил свого часу було побудовано на українських заводах). Хоча намагання продавати за кордон військові кораблі не вінчаються успіхом, миколаївські суднобудівники нині налагодили співробітництво з грецькими та нідерландськими фірмами. На жаль, ідеться не про закінчене виробництво траулерів, танкерів чи рефрижераторів, а лише про виготовлення корпусів, які іноземні партнери починають своїм обладнанням. Але й така форма співробітництва дозволяє вижити підприємствам*.

Нарешті, експортною галуззю є й українська легка промисловість. Ще на початку 90-х років на замовлення великих швейних фірм Німеччини проведено маркетингове дослідження щодо ефективності пошиття одягу в Північній Африці, Південно-Східній Азії та Україні. Виявилось, що персонал українських швейних фабрик найкваліфікованіший і водночас згоден працювати за найнижчу зарплату. Проте недосконалість українського законодавства, а також його нестабільність, призвели до того, що західноєвропейські швейні фірми відмовилися від великих інвестицій в українську швейну промисловість. Зберігаються досить примітивні форми співробітництва. Західні виробники одягу замовляють на українських підприємствах лише «роботу». Моделі – західні, лекала і тканини теж переважно поставляють із Заходу. Вироби надхо-

дять до Європи у вигляді «напівфабрикатів». Там товар «доводять», наприклад пришивають гудзик і бирку, скажімо, «Made in Germany»). Відтак переважна більшість західних споживачів продукції українських підприємств легкої промисловості навіть уявлення не мають, що носять одяг, пошитий в Україні. Таке співробітництво дуже невигідне для українських підприємств. По-перше, вони заробляють набагато менше, аніж могли б за інших умов, а відтак не мають достатньо коштів на розвиток та оновлення виробництва. По-друге, назви підприємств, їх товарні марки залишаються абсолютно невідомими споживачам. Українські виробники працюють на просування іноземних торгових марок і брендів.

Україна вже 11 років існує як незалежна держава. Проте єдиної обґрунтованої програми соціально-економічного розвитку країни, яка сфокусувала б увагу на пріоритетних напрямках міжнародної спеціалізації, стимулюючи використання ринкових переваг вітчизняного виробництва, так і не було розроблено. Це негативно впливає на розвиток міжнародних комерційних зв'язків українських підприємств, стирає межу між політичними та маркетинговими чинниками міжнародного співробітництва. Для того щоб прискорити процес економічного самовизначення, застосування дійсно маркетингових інструментів та підходів, властивих світовому ринкові, потрібно:

- визначитися з галузевими пріоритетами експортної діяльності й надавати дієву державну підтримку саме тим українським товарам, які є перспективними для світового ринку*;
- конкретизувати та суттєво скоротити перелік країн і регіонів світу, які можуть претендувати на роль стратегічних партнерів України; підприємства мають зосередити свої експортні зусилля на найперспективніших географічних напрямках;
- суттєво підвищити рівень захисту інформації та прав вітчизняних виробників;
- удосконалити менеджмент та маркетингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- розробити систему макро- та мікроекономічних показників і стандартів якості, що стимулюють організацію та розвиток сучасного виробництва і маркетингової діяльності.

* Романовський Д., Черненко В. Деякі аспекти розвитку суднобудування в Україні // Маркетинг та реклама. – 1998. – №7–8. – С. 50–54.

* Time MN, 06.10.2000, <http://www.travel.ru/news/2000/10/06/3865.html>

Вступ

Міжнародний маркетинг – важливий атрибут світового економічного процесу. Загальна мета і завдання курсу.

Тема 1. Тенденції розвитку світового господарства

Тенденції та суперечності сучасного етапу розвитку світового ринку. Інтернаціоналізація господарського життя. Форми міжнародних економічних відносин. Тенденції і пріоритети розвитку світової торгівлі. Тенденції та пріоритети інвестиційних процесів. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Види державної зовнішньоекономічної політики: протекціонізм та вільна торгівля. Економічна інтеграція. Причини та методи виходу компаній на зарубіжні ринки.

Прямий та непрямий експорт. Ліцензування та кооперація. Експортна поведінка (проникнення, захоплення, утримання ринку). Техніка експортно-імпорتنих операцій. Умови INCOTERMS – 2000. Типовий зовнішньоторговельний контракт.

Тема 2. Середовище міжнародного маркетингу

Поняття середовища міжнародного бізнесу. Фактори середовища. Критерії оцінки факторів середовища міжнародного маркетингу. Види та оцінка ризиків. Аналіз політичного і правового середовища міжнародного маркетингу. Види правових систем. Патентне та антимонопольне законодавство в міжнародній практиці. Аналіз економічного середовища. Оцінка загальногосподарської кон'юнктури зарубіжного ринку: тип економіки, темпи економічного зростання, вільні економічні зони. Аналіз соціально-культурного середовища зарубіжного ринку. Шляхи подолання соціально-культурних суперечностей. Аналіз технологічного та фізичного середовища міжнародного маркетингу. Проблема якості в міжнародному бізнесі. Аналіз можливої реакції компанії на зміни середовища міжнародного маркетингу.

Логіка та структура маркетингового дослідження зарубіжних ринків. Критерії оцінки потенційного зарубіжного ринку. Вибір ринку. Сегментація в умовах світового ринку. Оцінка інвестиційних можливостей.

Тема 3. Стратегії міжнародного маркетингу

Планування маркетингової діяльності в міжнародному середовищі. Маркетингові програми. Альтернативи представництва на зарубіжних ринках: порівняльний аналіз потенційних можливостей та оптимізація рішення. Стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу: стандартизація та адаптація. Логіка

й основні підходи до розробки та оцінки стратегії міжнародного маркетингу. Етапи планування в міжнародному маркетингу. Стандартизований, децентралізований та інтегрований план.

Тема 4. Аналіз міжнародної конкуренції

Конкуренція в міжнародній сфері. Суб'єкти й об'єкти міжнародної конкуренції. Рівні конкурентної агресивності. Фактори впливу на внутрішньогалузеву конкуренцію. Аналіз та оцінка конкурентів. Конкурентні стратегії в міжнародному маркетингу. Конкурентна політика.

Тема 5. Тактика міжнародного маркетингу: продуктова політика

Міжнародна концепція продукту. Визначення та характеристики продукту. Параметри конкурентоспроможності товару на світовому ринку. Позиціонування продукту в умовах зарубіжного ринку. Альтернативи продуктової стратегії міжнародного маркетингу: рівень стандартизації та фактори адаптації міжнародного продукту. Новий продукт на світовому ринку. Торгова марка. Міжнародні вимоги до упаковки та маркування.

Тема 6. Тактика міжнародного маркетингу: пріоритети ціноутворення

Підходи до формування ціни в міжнародному маркетингу. Цінова політика: фактори впливу на прийняття рішення. Формування міжнародної ціни. Види цін. Цінова конкуренція. Демпінг. Система міжнародних розрахунків.

Тема 7. Тактика міжнародного маркетингу: практика просування та збуту

Особливості формування попиту та стимулювання збуту в міжнародному середовищі. Особливості використання реклами в міжнародному середовищі. Рекламні табу. Антиреклама. Пропаганда.

Структура та аналіз каналів товароруку в міжнародному маркетингу. Залучення посередників: мета, переваги, недоліки. Формування попиту й стимулювання збуту на зарубіжному ринку.

Тема 8. Управління міжнародним маркетингом

Оптимізація виду присутності компаній на зарубіжних ринках. Стадії міжнародного маркетингу. Інтернаціональні, багатонаціональні та глобальні компанії. Специфіка маркетингової діяльності в умовах різної організаційної структури міжнародних компаній. Організація маркетингової служби компанії, що діє на міжнародному ринку. Контроль і оцінка ефективності заходів міжнародного маркетингу.

Рекомендації до практичних занять

Практичні заняття передбачають:

- групову роботу студентів над ситуаційними вправами (кейсами) з подальшим їх публічним обговоренням в аудиторії;
- самостійну позааудиторну роботу студентів, зокрема:
 - поглиблене опрацювання додаткових матеріалів на задані теми для підготовки до тестів;
 - пошук додаткової інформації, необхідної для обговорення кейсів на практичних заняттях;
 - індивідуальну роботу над персональним завданням;
- поточне тестування (оцінку базових знань);
- персональну презентацію та групове обговорення результатів індивідуального завдання.

Практичне заняття 1

Тема 1. Тенденції розвитку світового господарства

Мета:

- засвоєння основних тенденцій розвитку світового ринку;
- вибір ринку, виду експансії та маркетингова оцінка інвестиційної привабливості.

Підготовка до обговорення кейсів.

Поточний тест

Практичне заняття 2

Тема 2. Середовище міжнародного маркетингу

Мета:

- опрацювання методів аналізу факторів маркетингового середовища конкретних ринків;
- застосування методики маркетингового дослідження зарубіжних ринків;
- визначення критеріїв оцінки потенційного зарубіжного ринку.

Обговорення кейсу “*CELOTEX CORPORATION: проблеми виходу на український ринок*”.

Завдання: *Джерела маркетингової інформації в міжнародному бізнесі.*

Поточний тест

Практичне заняття 3

Тема 3. Стратегії міжнародного маркетингу

Мета:

- аналіз можливих стратегій охоплення ринків і поведінки компаній у міжнародному середовищі; застосування елементів стратегічного аналізу;
- розробка рекомендацій щодо вибору стратегії виходу фірми на міжнародний ринок.

Обговорення кейсу “*Київський завод АВІАНТ: тернистий шлях до міжнародного успіху*”.

Поточний тест

Практичне заняття 4

Тема 4. Аналіз міжнародної конкуренції

Мета:

- аналіз конкурентної ситуації та розробка рекомендацій щодо подолання негативних факторів конкурентного середовища.

Обговорення кейсу “*АВІАЛІНІ УКРАЇНИ: проблеми закріплення конкурентних позицій національної компанії в глобальному сегменті*”.

Поточний тест

Практичне заняття 5

Тема 5. Тактика міжнародного маркетингу: продуктова політика

Мета:

- оцінка параметрів конкурентоспроможності товару на міжнародному ринку, розробка рекомендацій щодо його позиціонування.

Обговорення кейсу “*АЗМОЛ: оцінка експортних можливостей*”.

Поточний тест

Практичне заняття 6

Тема 6. Тактика міжнародного маркетингу: пріоритети ціноутворення

Мета:

- аналіз факторів, що впливають на формування ціни під час виходу компанії на міжнародний ринок та розробка рекомендацій щодо цінової політики.

Обговорення кейсу “*АЗМОЛ: оцінка експортних можливостей*”.

Поточний тест

Практичне заняття 7
Тема 7. Тактика міжнародного маркетингу:
практика просування та збуту

Мета:

- оптимізація маркетингового забезпечення збутової діяльності;
- можливості використання посередників залежно від виду проникнення та присутності на іноземному ринку;
- визначення типу рекламної стратегії, що найкраще відповідає цілям підприємства, та розробка рекомендацій щодо просування продукції.

Обговорення кейсу «Українські страуси».

Завдання: *Розробка елементів рекламної кампанії (креативні ідеї для створення рекламного звернення)*

Поточний тест

Критерії оцінювання знань

Загальна оцінка з дисципліни «Міжнародний маркетинг» формується з урахуванням різних видів робіт:

присутність і активність на заняттях – 20 %;

обговорення кейсів – 20 %;

індивідуальна робота (креатив) – 10 %;

контрольні тести – 30 %;

підсумковий іспит – 20 %.

Основні методи проведення занять – лекція, дискусія, обговорення кейсів, тестування, виконання спеціальних індивідуальних завдань.

Додаток 7
Методичні вказівки до виконання
індивідуального проекту

**“Оцінка експортно-імпортних можливостей
товару / компанії”**

Вивчаючи курс «Міжнародний маркетинг», студенти мають виконати індивідуальну розрахунково-графічну роботу, яка допоможе їм оволодіти принципами аналізу ринку в контексті міжнародного маркетингу, зокрема навчитися:

- характеризувати імпортні товари на українському ринку (марка, фірма, переваги);
- аналізувати українські експортні товари (марка, фірма, переваги);
- аргументувати конкурентні позиції товару (обґрунтування міжнародного рівня товару);
- визначати країни, привабливі з погляду можливої організації зовнішньоекономічної діяльності у формі:
 - експорту та імпорту;
 - міжнародного виробництва на принципах кооперації;
 - інвестицій;
- оцінювати інвестиційний клімат обраного для експансії ринку.

У процесі роботи студент має:

- вживати сучасну термінологію міжнародного бізнесу;
- розуміти особливості й тенденції сучасного розвитку світового ринку;
- застосовувати методи та інструменти регулювання зовнішньоекономічної діяльності, основні фактори ринкового середовища міжнародного маркетингу, стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

Продемонструвати навички:

- знаходити потрібну інформацію на основі використання різних джерел, зокрема статистичних довідників, Інтернету, засобів масової інформації, внутрішньої інформації компаній тощо, а також сучасних спеціалізованих комп'ютерних програм;
- аналізувати визначальні фактори політико-правового, економічного, соціально-культурного середовища зовнішнього ринку;
- аргументувати рішення про вихід на той чи той ринок;
- оцінювати кон'юнктуру зарубіжного ринку;
- планувати стратегію виходу на зовнішні ринки, обґрунтовуючи її вибір;
- розраховувати митну вартість товару, суму мита, митних зборів, ПДВ на перевезені через кордон товари;
- оцінювати експортно-імпортні можливості товару.

Метою розрахунково-графічної роботи є набуття студентами практичних навичок аналізувати фактори, що впливають на експортно-імпортні можливості товару.

Для виконання роботи студент пропонує товар, фірму, ринок. Якщо студент підбирає умови аналізу та розрахунку самостійно, їх треба узгодити з викладачем.

У роботі студент має:

- використати на практиці теоретичні знання з аналізу факторів політичного, правового, економічного середовища міжнародного маркетингу;
- самостійно проаналізувати ринкову ситуацію;
- обчислити вартість партії товару з урахуванням всіх митних платежів;
- зробити висновок щодо доцільності експорту (імпорту).

План розрахунково-графічної роботи

Вступ. Короткий опис:

- обраної фірми та її структури;
- ринку, на якому діє ця фірма (вплив товарів іноземного виробництва);
- товару (параметри міжнародної конкурентоспроможності).
- класифікація товару (код та опис товару за ТН ЗЕД).

Частина I

- Аналіз законодавчо-нормативних документів України, що визначають засади тарифного та нетарифного регулювання експорту та імпорту конкретного товару.
- Аналіз міжнародних правових актів, що регулюють співробітництво держав у певній галузі.

Частина II

Обчислення вартості партії товару з урахуванням всіх митних платежів під час експорту й імпорту:

- пояснення типу зовнішньоекономічної політики держави відносно цього товару.
- перелік документів (зокрема, сертифікати, ліцензії тощо), які треба подати в митницю, та установ, де їх можна отримати.

Висновки. Пояснення щодо експортно-імпортних можливостей товару в цілому та розмір мінімальної ефективної партії товару.

Обсяг роботи – до 10 сторінок.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Азарян Е. М.* Международный маркетинг: Учебно-методическое пособие. – К.: ИСМО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1998. – 200 с.
2. *Белошапка В. А.* Транснациональные корпорации в международном бизнесе. – К.: КГЭУ, 1994.
3. *Бураковський І.* Теорія міжнародної торгівлі. – К.: Основи, 1996.
4. *Войчак А. В.* Маркетинговый менеджмент. – К.: КДЕУ, 1996. – 254 с.
5. *Гейк П., Джексон П.* Вчись аналізувати ринок: Пер. з англ. – Львів: Сейбр-Світло, 1995. – 270 с.
6. *Герчикова И. Н.* Маркетинг и международное коммерческое дело. – М.: Внешнеторгиздат, 1991.
7. *Експорт. Імпорт. Транзит: Митне оформлення товарів: Станом на 1 лютого 2001 р./* Упорядник О. В. Старцев. – К.: Істина, 2001. – 400 с.
8. *Каніщенко О. Л.* Міжнародні аспекти маркетингової діяльності // Промисловий маркетинг: Теорія та господарські ситуації / Під ред. А. О. Старостіної. – К.: «Іван Федоров», 1997. – С. 261 – 292.
9. *Киреев А. П.* Международная экономика. В 2-х ч.: Учебное пособие для вузов. – М.: Международные отношения, 2000.
10. *Кузнецова Н. В.* Регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине: Практическое пособие. – К.: СПЛАЙН, 1998.
11. *Лук'яненко Д. Г.* Міжнародна економічна інтеграція. – К.: ВПОА, 1996.
12. *Международный маркетинг: Учебное пособие для вузов /* Под ред. Г. А. Васильева, Л. А. Ибрагимова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999. – 199 с.
13. *Мировая экономика. Экономика зарубежных стран: Учебник /* Под ред. В. П. Колесова, М. Н. Осьмовой. – М.: Флинта, 2000. – 480 с.
14. *Мозговий О. М.* Стратегія виходу на зовнішній ринок. – К.: КНЕУ, 1995.
15. *Моисеева Н. К.* Международный маркетинг. – ЦЭиМ, 1998.
16. *Новицкий В. Е.* Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. – К., 1994.
17. *Пахомов С. Б.* Международный маркетинг, опыт работы зарубежных фирм. – М.: Издательский центр «Анки», 1993.
18. *Попов С.* Внешнеэкономическая деятельность фирмы: Особенности менеджмента и маркетинга. – М.: «ОСЬ-89», 1997. – 176 с.
19. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и предисл. В. Д. Щеткина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
20. *Соколенко С. І.* Глобалізація і економіка України. – К.: Логос, 1999. – 568 с.
21. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю /* Під ред. проф. А. І. Кредісова. – К.: «ВІРА-Р», 1998. – 448 с.
22. *Філіпенко А. С.* Спільні підприємства. – К.: Либідь, 1994.
23. *Циганкова Т. М.* Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 120 с.

24. Шрепелер Х.-А. Международные экономические организации. – М., 1998.
25. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг: Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: «Сирин», 2000. – 308 с.
26. David A. Aaker, Strategic market management. – 4th ed. – N. Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1995.
27. Cateora Philip R. International Marketing. 8th ed., Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993. – 839 p.
28. Edgar P. Hibbert / International Business Strategy and Operations. MacMillan Press, Ltd., Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London, 1997.
29. M. Porter. Clusters and the New Economics of Competition. World Economy, Volume 76, 1998, November – December.

Нормативні документи:

30. Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність».
31. Закон України від 5 лютого 1992 р. № 2097-ХІІ «Про єдиний митний тариф».
32. Єдиний митний тариф України.
33. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1911 «Про перелік товарів, експорт та імпорт яких підлягає квотуванню і ліцензуванню у 2001 р.».
34. Порядок митного оформлення імпортованих товарів (продукції), що підлягають обов'язковій сертифікації в Україні, затверджений Постановою КМ України від 4 листопада 1997 р. №1211.
35. Закон України від 30 червня 1993 р. № 3348-ХІІ «Про карантин рослин».
36. Закон України від 25 червня 1992 р. № 2498-ХІІ «Про ветеринарну медицину».
37. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 1995 р. № 198 «Про здійснення екологічного контролю в пунктах пропуску через державний кордон».
38. Закон України від 23 грудня 1998 р. № 351-ХІV «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності».

Періодичні видання:

39. Маркетинг.
40. Маркетинг в России и за рубежом.
41. Маркетинг в Україні (професійний журнал Української асоціації маркетингу).
42. Мировая экономика и международные отношения (МЭ и МО).
43. International Economic Review.
44. Journal of International Economics.
45. Journal of Marketing.
46. International Trade. Trends and Statistics. – Geneva. GATT.
47. International Trade Statistics Yearbook. – N. Y. UN.

WEB-ІНФОРМАЦІЯ

3M	http://www.3m.com
ASEAN	http://www.aseansec.org
Asia Pacific Cooperation	http://www.apec.org
Bank for international Settlements	http://www.bis.org
BASF	http://www.basf.com
BMW	http://www.bmw.com
Cable News Network	http://www.cnn.com
Caribbean Community	http://caricom.org
Census Bureau	http://www.census.gov
Coca-Cola	http://www.cocacola.com
Corporate Covariance Net	http://corp.gov.net
Corporate Covariance Research	http://www.irrc.org./proxy/cgs.html
Daimler Chrysler	http://www.daimlerchrysler.com
Daimler-Benz	http://daimlerbenz.com/indexe.htm
Epogue	http://www.europarl.eu.int
Ericson	http://www.ericsson.com
European Bank for Reconstruction And Development	http://www.ebrd.com
European Patent Office	http://www.european-patent-office.org
European Union	http://www.eurunion.org
Export-import Bank of the US	http://www.exim.gov
Financial Times	http://www.ft.com
GreenBook International Directory of Marketing Research Companies and Services	http://www.greenbook.org
Hewlett-Packard	http://www.hp.com
Intel	http://www.intel.com
Inter-American Development Bank	http://www.iadb.org
International Franchise Association	http://www.franchise.org
International Monetary Fund	http://www.imf.org
International Monetary Fund's Dissemanational Standards Bulletin	http://www.dsbb.imp.org
International Trade Administration	http://www.ita.doc.gov
International Chamber of Commerce	http://www.iccwbo.org
Japan External Trade Organization	http://www.jetro.go.jp
Lipton	http://www.lipton.com
McDonalds	http://www.mcdonalds.com
Mitsubishi Motors	http://www.mitsubishi-motors.co.jp
NAFTA	http://www.nafta.org

American Leads on Trade
 Nestle USA
 Nike
 Organization for Economic Cooperation and Development
 Overseas Private Investment Corporation
 Microsoft
 Pathfinder
 Pepsi Co.
 Samsung
 Siemens
 Statistical Office of The European Communities (EUROSTAT)
 The Economist
 UNCTAD
 The Harley-Davidson Company
 The World Bank
 U.S Department of Commerce Bureau of Economic Analysis
 U.S Department of Commerce Business Information Service for the Newly Independent States
 U.S Department of Commerce Office of Business Analysis
 U.S Department of Commerce International Trade Administration
 U.S. General Accounting Office
 U.S. Small Business administration
 U.S/ Bureau of Export Administration
 United Nations
 Europe
 US Department of Commerce
 USTR
 Volkswagen
 Walt Disney
 Windham International
 World Trade Organization
 World Health Organization
 Xerox

<http://www.fasttrack.org>
<http://www.nestle.com/press/current>
<http://www.nike.com>
<http://www.oecd.org>
<http://opic.gov>
<http://www.microsoft.com>
<http://www.pathfinder.com/fortune>
<http://www.pepsico.com>
<http://www.samsung.com>
<http://www.siecor.com>
<http://europa.eu.int/en/comm/eurostat/serven/par6/6som.html>
<http://www.economist.com>
<http://www.unctad.org>
<http://www.harley-davidson.com>
<http://www.worldbank.org>
<http://www.bea.doc.gov>
<http://www.itaiep.doc.gov/bisnis/html>
<http://www.dominio-stat-usa.gov/tradetest.nsf>
<http://www.ita.doc.gov>
<http://www.gao.com>
<http://www.sba.gov>
<http://www.bxa.doc.gov>
<http://www.un.org>
<http://europa.eu.int>
<http://www.doc.gov>
<http://www.ustr.gov/reports>
<http://www.vw.com/>
<http://dishey.com>
<http://www.windhamint.com>
<http://www.wto.org>
<http://www.who.com>
<http://www.xerox.com>

International Image of Ukraine (rankings):
 1) Indicators on income and economic activity:
<http://www.un.org/Depts/unsd/social/inc-eco.htm> (Statistic division of the United Nations Secretariat and International Labor Office)
 2) World Investment Report 1999 (UN Conference on Trade and Development/Foreign Direct Investment and Challenge of Development)
 3) Institutional Investor online:
<http://www.iimagazine.com/premium/rr/countrycredit/ccr/2000.htm> (Research and Rankings - 2000: Country credit rankings)
 4) Corruption: The 2000 Corruption Perceptions Index
<http://www.transparency.org/documents/cpi/2001/cpi2001.html#cpi>
 4) Competitiveness rankings:
http://www.weforum.org/pdf/gcr/Overall_Competitiveness_Rankings.pdf
 6) General rankings:
<http://www.worldbank.org/prospects/gep2002/>



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
ВСТУП. МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ – ВАЖЛИВИЙ АТРИБУТ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЦЕСУ	5
Частина 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ	8
1.1. Тенденції розвитку світового господарства	8
1.1.1. Основні характеристики розвитку світового ринку	8
1.1.2. Особливості маркетингової діяльності компаній в міжнародному середовищі	10
Контрольні запитання	12
1.2. Середовище міжнародного маркетингу	13
1.2.1. Маркетингове середовище міжнародного бізнесу: основні акценти та пріоритети дослідження	13
1.2.2. Аналіз факторів середовища міжнародного маркетингу	14
1.2.3. Оцінка результатів маркетингового аналізу міжнародного середовища та можливої реакції компанії на зміни в середовищі	30
Контрольні запитання	32
1.3. Стратегії міжнародного маркетингу	33
1.3.1. Планування маркетингової діяльності в міжнародному середовищі. Маркетингові програми	33
1.3.2. Аналітичні підходи до стратегічного планування	35
1.3.3. Стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу: стандартизація та адаптація	38
Контрольні запитання	40
1.4. Аналіз міжнародної конкуренції	41
1.4.1. Суб'єкти, об'єкти та методи міжнародної конкуренції. Рівні конкурентної агресивності	41
1.4.2. Конкурентні стратегії в міжнародному маркетингу	42
1.4.3. Конкурентна політика. Формування міжнародних конкурентних переваг	43
1.4.4. Аналіз конкурентів	44
Контрольні запитання	46
1.5. Тактика міжнародного маркетингу: продуктова політика	47
1.5.1. Міжнародна концепція продукту	47
1.5.2. Альтернативи продуктової стратегії міжнародного маркетингу: рівень стандартизації та фактори адаптації продукту	51
1.5.3. Функціональні аспекти міжнародної продуктової політики	52
Контрольні запитання	55
1.6. Тактика міжнародного маркетингу: пріоритети ціноутворення	56
1.6.1. Фактори впливу на прийняття рішення	56
1.6.2. Формування міжнародної ціни	57
Контрольні запитання	59
1.7. Тактика міжнародного маркетингу: міжнародна практика просування та збуту	60
1.7.1. Особливості формування попиту та стимулювання збуту в міжнародному середовищі	60
1.7.2. Міжнародна реклама і пропаганда. Табу міжнародної реклами	62

Контрольні запитання	64
1.8. Управління міжнародним маркетингом	65
1.8.1. Оптимізація виду присутності компаній на зарубіжних ринках	65
1.8.2. Організація маркетингової служби компанії, що діє на міжнародному ринку	66
1.8.3. Контроль та оцінка ефективності заходів міжнародного маркетингу	67
Контрольні запитання	69

Частина 2. СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ..... **70**

2.1. Методичні вказівки до аналізу ситуаційних вправ	70
2.1.1. Зміст та мета кейсу	70
2.1.2. Методика роботи над кейсом	70
2.1.3. Організаційні рекомендації щодо порядку роботи над кейсом	73
2.2. Ситуаційна вправа 1 CELOTEX Corporation: проблеми виходу на український ринок	75
2.3. Ситуаційна вправа 2 АЗМОЛ: оцінка експортних можливостей	82
2.4. Ситуаційна вправа 3 АВІАЛІННІ УКРАЇНИ: проблеми закріплення конкурентних позицій національної компанії в глобальному сегменті	97
2.5. Ситуаційна вправа 4 Київський завод «АВІАНТ»: тернистий шлях до міжнародного успіху	101
2.6. Ситуаційна вправа 5 Українські страуси	112

ДОДАТКИ..... **116**

Додаток 1. Показники маркетингового середовища зарубіжного ринку	116
Додаток 2. INCOTERMS – 2000	120
Додаток 3. Міжнародні (глобальні) організації	123
Додаток 4. Форми міжнародної економічної інтеграції	128
Додаток 5. Маркетингові аспекти формування міжнародної спеціалізації України	130
Додаток 6. Програма курсу	136
Додаток 7. Методичні вказівки до виконання індивідуального проекту	141

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... **143**

WEB-ІНФОРМАЦІЯ

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

Каніщенко Олена Леонідівна

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

Теорія і господарські ситуації

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

2-ге видання, перероблене

Редактор *Т. В. Камінська*
Комп'ютерна
верстка *Ю. О. Лоза*

Темплан 2003 р., поз. 1-2 / 30

Підп. до друку 14.11.2003. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офс. Спосіб друку – офс.
Ум. друк. арк. 8,83. Обл.-вид. арк. 14,69. Зам. № _____. Наклад 1000 пр.

Інформаційно-видавничий центр “Видавництво «Політехніка»” НТУУ «КПІ»
Свідоцтво про держреєстрацію ДК № 211 від 09.10.2000 р.
03056, Київ-56, вул. Політехнічна, 14, корп. 15
тел./факс (044)241-68-78, e-mail: izdatelstvo@ntu-kpi.kiev.ua

Оригінал-макет підготовлено ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”

Видавництво «Кондор». Свідоцтво про реєстрацію ДК № 1157 від 17.12.2002 р.
03057, м. Київ, пров. Польовий, 6
тел./факс (044) 241-66-07, 241-83-47