

**УДК 339.944**

*Пасенченко О. Ю.*

## **ВИБІР ЗАРУБІЖНОГО РИНКУ У ПРОЦЕСІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації світової економіки дедалі більше підприємств прагнуть до інтенсифікації власної присутності на світовому ринку. Питання вибору цільового зарубіжного ринку постає перед будь-яким підприємством, яке має можливості розширення міжнародної діяльності. Міжнародна підприємницька діяльність здійснюється у досить насиченому зовнішньому середовищі. При здійсненні діяльності на зарубіжному ринку підприємство зустрічається з принципово новою ситуацією, яка характеризується помітним збільшенням числа факторів, які впливають на прийняття рішень. Успішна робота підприємства в умовах жорсткої конкуренції зарубіжних ринків передбачає ретельний аналіз усіх „за” та „проти” і прийняття рішення про доцільність виходу на зарубіжний ринок.

Серед запропонованих у літературі методів відбору привабливих ринків вагоме значення належить аналізу наявних можливостей середовища міжнародного бізнесу, який отримав назву SLEPT аналіз (social/cultural, legal, economic, political, technological) і використовується з метою ідентифікації тих чинників макросередовища (соціокультурних, правових, економічних, політико-правових, технологічних), які суттєво впливають або можуть вплинути на майбутню діяльність фірми на зарубіжних ринках. Прийняття рішення про вихід підприємства на міжнародний ринок базується перш за все, на вивченні стану оточуючого середовища і завжди потребує серйозного аналізу всіх факторів, які будуть діяти на підприємство прямо або опосередковано. У ході аналізу можливе навіть ранжування країн за рівнем сприятливості умов виходу, що дозволяє відповісти на питання: 1) чи можна виходити на ринок у даний час; 2) яка форма зовнішньоекономічної діяльності найбільш ефективна; 3) які види зовнішньоекономічних ризиків виникають; 4) які фактори погіршують умови існування зарубіжних фірм у даній країні.

Усі автори, які досліджують дане питання, пропонують власні моделі аналізу факторів середовища міжнародного бізнесу, які зазвичай являють собою перелік проблем та питань, на які слід звернути увагу аналізуючи ту чи іншу складову.

Залежно від глибини обґрунтування управлінського рішення Циганкова Т.М. виділяє три підходи до вибору зарубіжного ринку: дискретивний (суб'єктивний), дискретний та комплексний [4]. Дискретивний підхід ґрунтується на суб'єктивних відчуттях, очікуваннях, досвіді осіб, які приймають рішення. Дискретний підхід ґрунтується на оцінці невеликої сукупності найважливіших для фірми показників стану та перспектив розвитку ринку чи інших критеріїв. Комплексний підхід

**ВИБІР ЗАРУБІЖНОГО РИНКУ У ПРОЦЕСІ  
ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

передбачає кількісну оцінку кожного з параметрів можливих ринків за системою показників або глибоке аналітичне обґрунтування за певною моделлю і теоретично забезпечує найвищий рівень обґрунтованості.

Серед поширених в літературі дискретних моделей відбору привабливих зарубіжних ринків – побудова матриць «можливості-ризик» (метод Борга-Ворнера) та «привабливість країни – конкурентоспроможність компанії» (матриця Форда) [2], які передбачають вибір кожним конкретним підприємством переліку важливих для них показників, визначення їх статистичної вагомості і побудову наочної діаграми, що наочно демонструє порівняльне становище різних країн. Серед недоліків даних методів є використання обмеженого переліку показників, що робить процес обґрунтування вибору зарубіжного ринку неповним.

Комплексний підхід до вибору зарубіжного ринку полягає у всебічному аналізі та оцінці показників і критеріїв ринку. Для узагальнення результатів роботи по аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища західні спеціалісти пропонують використовувати спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (External Factors Analysis Summary - EFAS) [5]. Дана форма представляє собою метод аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної вагомості цих факторів для майбутнього підприємства (табл.1).

Таблиця 1. Форма EFAS

Зовнішні стратегічні фактори	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка	Коментар
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
Сумарна оцінка	1,00	...	...	...

Головне обмеження даної методики полягає в тому, що вона не завжди дає об'єктивні результати, оскільки визначення бальної оцінки не завжди можливе для якісних показників.

Крім того, серед поширених комплексних моделей вибору ринку вагоме місце належить концепції «чотирьох фільтрів» відбору закордонного ринку [4], яка передбачає поетапне виключення з розгляду країн за різними критеріями. Недолік даної моделі полягає у тому, що ці критерії потребують більш чіткої систематизації і не обумовлюються досить чітко.

На нашу думку, для більш об'єктивного обґрунтування рішення щодо вибору зарубіжного ринку можна застосовувати поєднання дискретних та комплексних методів аналізу.

Справедливо стверджувати, що процес вибору зарубіжного ринку здійснюється шляхом SWOT-аналізу: зіставлення можливостей та ризиків зовнішніх ринків з урахуванням сильних та слабких сторін власного потенціалу фірми. Тому необхідно розробити систему конкретних показників, за якими підприємство могло б оцінювати з позицій SWOT-аналізу стан міжнародного маркетингового середовища, на цій основі формувати множину найбільш привабливих ринків і класифікувати країни у глобальному масштабі за ступенем привабливості для здійснення зовнішньоторговельної діяльності.

Фактори, які здійснюють вплив на діяльність фірм у міжнародному середовищі можуть бути виявлені у процесі аналізу середовища національного ринку, середовища зовнішнього ринку та міжнародного середовища бізнесу як сукупності факторів, що прямо або опосередковано впливають на діяльність усіх підприємницьких структур в усіх країнах. У практичному плані вирішальне значення мають потенційні можливості тієї чи іншої країни приймати капітал у певних масштабах і формах, умови його використання із забезпеченням достатнього для інвестора прибутку при припустимому рівні ризику. Таким чином, для ранжування країн у глобальному просторі доцільно використовувати три узагальнюючі показники: доступність ринку, прибутковість ринку, рівень ризику (табл.2).

Таблиця 2. Показники для вибору зарубіжного ринку підприємством

Узагальнюючий показник	Перелік показників для визначення узагальнюючого показника
Доступність ринку	митні бар'єри юридичні перешкоди регламентаційні перешкоди
Прибутковість ринку	обсяг імпорту товару на ринок частка імпортованого продукту у структурі загального обсягу імпорту відношення обсягу імпорту продукту до загального його споживання на ринку ВНП на душу населення темпи зростання ринку темпи приросту імпорту
Рівень ризику	політико-правові ризики економічні ризики соціокультурні ризики

Для аналізу доступності ринку необхідно проаналізувати особливості зовнішньоекономічної політики країни: а саме здійснити аналіз митних бар'єрів, юридичних перешкод участі іноземного капіталу та іноземних агентів у національному економічному житті та регламентаційних перешкод, які відносяться до всіх товарів або видів діяльності і застосовуються до всіх ринкових агентів – нетарифні бар'єри.

Для аналізу прибутковості ринку необхідно здійснити аналіз наступного ряду показників: імпортна ємкість ринку та залежність ринку від імпорту, купівельна спроможність населення, темпи зростання ринку, темпи приросту імпорту. Аналіз цих показників може бути здійснений на основі аналізу зовнішньоторговельної та національної промислової статистики. Аналіз імпортної ємкості ринку та його залежності від імпорту може бути здійснений шляхом аналізу обсягу імпорту товару на ринок, частки імпортованого продукту у загальній структурі загального імпорту

### **ВИБІР ЗАРУБІЖНОГО РИНКУ У ПРОЦЕСІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

---

та відношення обсягу імпорту продукту до загального його споживання на ринку. Оцінка купівельної спроможності населення може бути здійснена шляхом аналізу ВВП на душу населення.

Для оцінки ризику проникнення підприємства на зовнішні ринки суттєве значення має врахування повного переліку факторів, що визначають ризик. Серед ризиків проникнення підприємств на міжнародні ринки вагоме місце належить оцінці маркетингових ризиків. Маркетингові ризики – це сукупність ризиків, які властиві маркетинговій сфері діяльності компанії, тобто вони характеризуються ймовірністю виникнення певних подій та їх послідовності, які створюють труднощі або ж роблять неможливим досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або ж у цілому у сфері маркетингу [3]. Вітчизняні та зарубіжні джерела з питань ризиків та міжнародного інвестування називають потенційні ризики виходу компанії на ринок інвестиційними або країнними. Однак незалежно від їх назви та критеріїв класифікації, їх суть полягає у тому, що це ризики, пов'язані з особливостями середовища зовнішніх ринків країни-партнера (чинниками економічного, політичного, правового та соціального характеру). Поряд з цим розглядаючи глобальний маркетинг та оцінюючи процеси проникнення підприємств на міжнародні ринки, мова йде про зовнішні маркетингові ризики, до яких відносять об'єктивний ризик невизначеності та високої динаміки факторів середовища міжнародного ринку [3].

Превалювання якісних параметрів серед сукупності параметрів маркетингового ризику тієї чи іншої країни ускладнює його точне визначення. Оцінка подібних показників, як правило, здійснюється на основі публікацій інформаційних агентств, опитувань населення країни та службовців компаній, що приймають участь у вивченні інвестиційної привабливості країни. Традиційно проведення експертно-аналітичного оцінювання інвестиційного клімату пов'язане з виведенням інтегрального показника ризику та відповідним ранжуванням країн шляхом визначення їх інвестиційного рейтингу через аналіз факторів їхнього політичного, економічного, соціально-культурного середовища, ресурсів та інфраструктури. Індeksi ризиків міжнародної комерційної діяльності складаються різними комерційними, урядовими та міжнародними організаціями. Наприклад, існуючі країнні рейтинги публікують у журналах "Economy", „The Economist”, крім того, використовується побудова рейтингів країнного ризику за методикою агентства SJ Rundt Associates [1]. Найвідомішими авторитетними системами оцінок інвестиційного клімату країни є рейтинги Institutional Investor, Euromoney та BERI.

Однак при оцінюванні міжнародних ринків слід враховувати, що середовище кожного національного ринку в цілому є нейтральним, позитивного чи негативного характеру воно набуває у кожному конкретному випадку при оцінюванні його впливу на конкретне підприємство. Відтак вести мову взагалі про сприятливі економічну кон'юнктуру, політичний клімат тощо для ведення бізнесу безпідставно. Привабливість ринку розглядається як сукупність факторів, які визначають стратегічний успіх фірми, яка виходить на даний ринок.

Види маркетингових ризиків при проникненні підприємства на міжнародні ринки, які відображають зовнішнє середовище бізнесу представлені у табл. 3.

Таблиця 3. Маркетингові ризики проникнення підприємств на міжнародні ринки

Види ризику		
Політико-правові ризики	Економічні ризики	Соціокультурні ризики
політична нестабільність у країні; можливість націоналізації власності або накладення економічних санкцій з політичних мотивів; розбалансованість державної політики; відсутність державної політики підтримки підприємництва; захищеність власності і прав особистості; процедура регулювання господарської діяльності; механізм проникнення підприємства на ринок; ступінь досконалості промислового, трудового, податкового, зовнішньоекономічного законодавства; ступінь обмеження онополізму; ступінь досконалості арбітражного виробництва; відповідальність за порушення контрактних зобов'язань; ступінь захисту внутрішнього ринку	динаміка ключових макроекономічних показників (ВНП країни, ВНП на душу населення, рівень інфляції); нестабільність обмінного курсу; темпи економічного зростання; доступність ресурсів та їх вартість	культурний фон країни; національні стереотипи поведінки; мовні бар'єри; бар'єри невербального спілкування; культура ведення бізнесу (звички, традиції, норми), наявність етнічних чи релігійних конфліктів; рівень соціальної напруженості; рівень злочинності

Фактори ризику проникнення підприємств на міжнародні ринки відображають рівень невизначеності щодо отримання прибутку цього підприємства на даному ринку і пов'язані з особливостями середовища зовнішніх ринків країни-партнера. Тому доцільним буде проведення аналізу маркетингових ризиків проникнення підприємства на міжнародні ринки шляхом експертного оцінювання за переліком факторів, які здійснюють вплив на діяльність підприємства на ринку. Цей перелік факторів буде індивідуальним у кожному конкретному випадку (табл.4). Важливо визначити даний перелік факторів ризику, вагомість кожного з факторів, визначити оцінку впливу того чи іншого фактору ризику на обраних ринках та порівняти ринки на основі зваженої оцінки.

**ВИБІР ЗАРУБІЖНОГО РИНКУ У ПРОЦЕСІ  
ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Таблиця 4. Приклад оцінки ризиків

Фактори ризиків	Питома вага фактора у балах	Країна	Група країн	Регіональний блок
		X	Y	Z
Політична стабільність	8	3/24	8/64	10/80
Економічна стабільність	8	2/16	8/64	8/64
Стійкість валюти	5	1/5	2/10	8/40
...	...	...	...	...
Усього		159	220	423
Усього балів		322	530	943
Привабливість ринку для фірми:		низька	середня	висока

Для остаточного прийняття управлінського рішення щодо вибору привабливого зарубіжного ринку можливе графічне представлення отриманих узагальнюючих показників шляхом побудови графіків «доступність ринку – прибутковість ринку», «рівень ризику – прибутковість ринку», що дасть можливість ранжування країн з точки зору їх привабливості для проникнення іноземних компаній за цими трьома узагальнюючими показниками.

Проведений аналіз свідчить, що відбір привабливих зарубіжних ринків здійснюється шляхом ретельного аналізу наявних можливостей середовища міжнародного бізнесу, і використовується з метою ідентифікації тих чинників середовища, які суттєво впливають або можуть вплинути на майбутню діяльність фірми на зарубіжних ринках. У практичному плані вирішальне значення мають потенційні можливості тієї чи іншої країни приймати капітал у певних масштабах і формах, умови його використання із забезпеченням достатнього для інвестора прибутку при припустимому рівні ризику. У арсеналі дослідника широке коло можливих методів відбору привабливих ринків, які базуються на різних підходах та показниках залежно від його цілей та можливостей: від суб'єктивного підходу, аналізу окремих показників ринків до поєднання різних підходів, які забезпечать більш об'єктивне прийняття остаточного рішення щодо проникнення на зарубіжний ринок.

**Список літератури**

1. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. – 328с.
2. Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ. 6-е изд. – М.: «Дело ЛТД», 1994. – 784с.
3. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: Навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво „Політехніка”», 2003. – 120 с.
4. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології. – К.: КНЕУ, 2004. – 400с.
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Навч. посібн. К.: КНЕУ, 1999. – 384с.

*Поступило в редакцію 2 декабря 2004 г.*