

ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВАРІВ/РИНКІВ ПІДПРИЄМСТВОМ – СУБ'ЄКТОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

С.В. Ткачук, к.е.н.

Постановка проблеми. На сучасному етапі все більше підприємств прагнуть диверсифікувати свою діяльність не лише за товарним, але і за географічним принципом, вийти за межі національного ринку та освоїти нові сегменти. Така тенденція пояснюється інтернаціоналізацією господарського життя, появою нових форм ведення бізнесу, активізацією міжнародного руху капіталу та інвестицій, прагненням підприємств отримати додаткові прибутки та знизити ризики, утвердитися на міжнародній арені. Втім, вихід на зовнішні ринки – складний та багатогранний процес, який повинен супроводжуватись їх відбором, мікросегментацією, розробленням стратегій розширення та проникнення, і завершуватись формуванням глобального портфеля товарів/ринків, що має забезпечити збалансовану зовнішньоекономічну діяльність, знизити ризики та максимізувати прибутки. В основі формування глобального портфеля товарів-ринків лежить сукупність взаємопов'язаних етапів, які повинно пройти підприємство перш ніж прийняти остаточне рішення щодо виходу на ті чи інші ринки із тими чи іншими товарами. Саме від розуміння цих етапів, усвідомлення їх важливості, значною мірою залежить успіх підприємства на міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При здійсненні підприємствами зовнішньоекономічної діяльності, згідно аналізу останніх досліджень і публікацій[1, 2, 3, 4, 5], наявні такі проблеми: недостатнє приділення уваги дослідженню зовнішніх ринків, особливо малими та середніми підприємствами, проведення лише кабінетних досліджень і, як результат, відсутність практичного уявлення ситуації, що має місце на цільовому сегменті, прагматичний підхід до відбору зовнішніх ринків, що часто базується на збігові обставин та власних зв'язках топ-менеджера, недостатнє обґрунтування стратегій розширення ринків і, як результат, відсутність збалансованого портфеля товарів/ринків на більшості підприємств.

Постановка завдання. З викладеного вище випливає потреба розроблення чіткої послідовності формування глобального портфеля товарів/ринків, придатної для практичного застосування підприємствами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Результати. Формування глобального портфеля товарів/ринків при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства має супроводжуватись певним алгоритмом відбору цільових сегментів та одночасно є його завершальним етапом. В основі даного портфеля лежить матриця «Привабливості ринку – відносної конкурентоспроможності», що використовується на етапі детального відбору зовнішніх ринків. При цьому враховують наступні критерії: групи товарів, регіони, країни, групи споживачів (споживчі сегменти), торгові марки.

Для кращого розуміння особливостей формування портфеля товарів/ринків доцільно розглянути послідовність етапів, які йому передують. На першому, початковому, етапі підприємець приймає рішення щодо виходу за межі національного ринку взагалі, базуючись на внутрішніх можливостях підприємства, особливостях діяльності та стратегічних намірах. Слід зазначити, що дане рішення є попереднім і може бути відхилене в процесі подальших досліджень. Втім, якщо воно прийняте, переходять до наступного етапу: вибору критеріїв ефективної сегментації зовнішніх ринків та здійснення попереднього відбору, метою якого є відмежування менш привабливих ринків та подальше дослідження лише тих, які представляють для підприємства найбільший інтерес. В основі попереднього відбору зовнішніх ринків можуть лежати наступні методи: метод аналізу основних макроекономічних показників, метод врахування змін, вивчення особливостей історичного розвитку, культури та релігії країн (регіонів), визначення індексу ризику ділового середовища. Останній має ключове значення при попередньому відборі. Індекс ризику ділового середовища був розроблений у 1972 р. Ф. Хейнером із Делаверського університету (США). На його базі створена Служба глобальної підписки, де чотири рази на рік 48 країн оцінюються по п'ятнадцяти економічних, політичних та фінансових критеріях по шкалі від 0 до 4 [1, с. 252].

Здійснивши попередній відбір, відмежувавши менш привабливі зовнішні ринки, підприємство може переходити до детального дослідження цільових сегментів. Методи попереднього відбору враховують обмежене коло параметрів зовнішнього середовища, а тому потребують більш детального підходу до вибору цільових зовнішніх ринків. Таким підходом є позиціонування країни на матриці "привабливість ринку – конкурентоспроможність" (рис. 1).

Таблиця 1

Базова анкета для визначення місця зовнішнього ринку на матриці "Привабливість ринку – конкурентоспроможність" за критерієм привабливості ринку

Показник	Значимість, %	Оцінка	Результат
Розмір ринку	$З_1$	O_1	$З_1 * O_1$
Зростання ринку	$З_2$	O_2	$З_2 * O_2$
Купівельна спроможність споживачів	$З_3$	O_3	$З_3 * O_3$
Доступ до ринку, ринкові бар'єри	$З_4$	O_4	$З_4 * O_4$
Інтенсивність конкуренції	$З_5$	O_5	$З_5 * O_5$
Політичні та економічні ризики	$З_6$	O_6	$З_6 * O_6$
Ціни	$З_7$	O_7	$З_7 * O_7$
Інфраструктура	$З_8$	O_8	$З_8 * O_8$
Психологічні дистанції	$З_9$	O_9	$З_9 * O_9$
Сезонність	$З_{10}$	O_{10}	$З_{10} * O_{10}$
...тощо	$...З_n$	$...O_n$	$...З_n * O_n$
Разом	100	x	$\sum_{i=1}^n O_i * З_i$

Дана матриця є засобом визначення цільових країн із найкращими можливостями. Якщо порівняти її із матрицею Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group, BCG), де основними параметрами виступають темп зростання та частка ринку, можна сказати, що в матриці "привабливість ринку – конкурентоспроможність" дані параметри замінені більш складними, які враховують проблеми глобального маркетингу. Для визначення показників привабливості ринку та конкурентоспроможності використовують базові анкети (табл. 1, 2), які заповнюються самим суб'єктом дослідження (маркетологом, підприємцем) на основі попередньо здійснених польових та кабінетних досліджень. Значимість виставляється суб'єктом дослідження у % на основі конкретних об'єктивних факторів та суб'єктивних переконань. Оцінки виставляються суб'єктом дослідження на основі попередньо зроблених польових та кабінетних досліджень за п'ятибальною системою:

- 1 – дуже погано;
- 2 – погано;
- 3 – середній рівень;
- 4 – добре;
- 5 – дуже добре.

Таблиця 2

Базова анкета для визначення місця зовнішнього ринку на матриці "Привабливість ринку – конкурентоспроможність" за критерієм відносної конкурентоспроможності (по відношенню до найбільшого конкурента)

Показник	Значимість, %	Оцінка	Результат
Частка ринку (прогнозована)	$З_1$	O_1	$З_1 * O_1$
Відповідність товару ринковому попиту	$З_2$	O_2	$З_2 * O_2$
Відповідність можливостей підприємства рівню ринку (якість, рівень технологій, ноу-хау, інноваційний рівень тощо)	$З_3$	O_3	$З_3 * O_3$
Ціни і умови	$З_4$	O_4	$З_4 * O_4$
Імідж	$З_5$	O_5	$З_5 * O_5$
Фінанси	$З_6$	O_6	$З_6 * O_6$
Доступ до каналів розподілу	$З_7$	O_7	$З_7 * O_7$
Прогнозовані прибутки	$З_8$	O_8	$З_8 * O_8$
...тощо	$...З_n$	$...O_n$	$...З_n * O_n$
Разом	100	x	$\sum_{i=1}^n O_i * З_i$

Даний розподіл балів дійсний і для параметрів конкурентоспроможності, і для параметрів привабливості ринку. Зазначений перелік показників не є обов'язковим і може бути змінений або доповнений в залежності від конкретних умов. Загальний результат як для привабливості ринку, так і для відносної конкурентоспроможності визначається за формулою (1).

$$P_{\text{заг}} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i * З_i}{100}, \quad (1)$$

де $P_{\text{заг}}$ – загальний результат по параметру привабливості ринку або конкурентоспроможності; O_i – оцінка по i -му показнику; $З_i$ – значимість i -го показника; i – номер показника; n – загальна кількість показників.

Наступним кроком після визначення загальних результатів по показниках привабливості ринку та відносної конкурентоспроможності є позиціонування зовнішнього ринку на матриці "Привабливість ринку – конкурентоспроможність". В залежності від того, до якої зони потрапив той чи інший сегмент, робляться подальші висновки щодо прийняття конкретних сегментів до портфелю товарів/ринків або їх відхилення.

Характеристика різних зон матриці "Привабливість ринку – конкурентоспроможність" подана у таблиці 3.

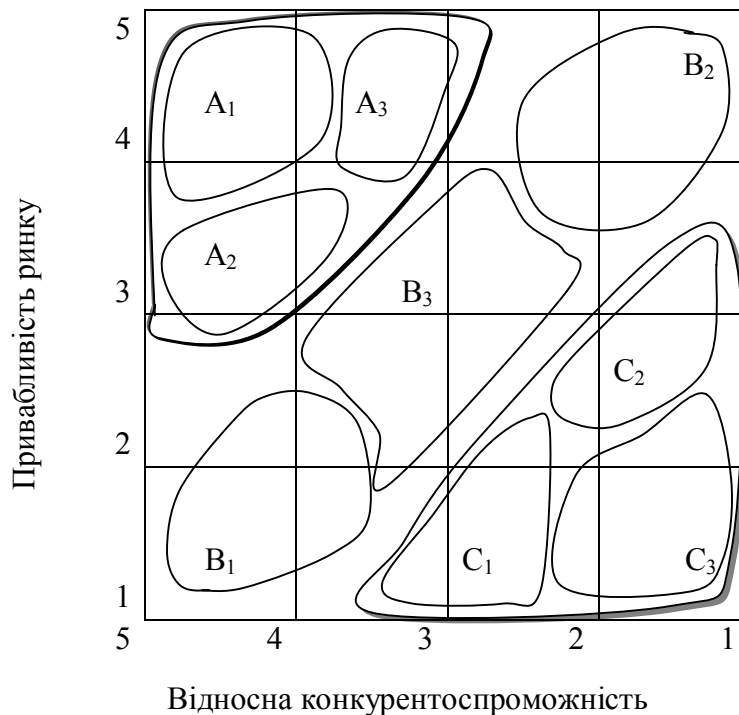


Рис. 1. Матриця "Привабливість ринку – конкурентоспроможність"

Таблиця 3

Характеристика різних зон матриці "Привабливість ринку - конкурентоспроможність"

Зона	Привабливість ринку	Конкурентоспроможність	Характеристика зони
1	2	3	4
А	Висока, вище середнього, середня	Висока, вище середнього, середня	Найбільш приваблива зона. До неї відносяться першосортні ринки, наявні найкращі можливості для довгострокового стратегічного розвитку. Дуже сприятливий клімат для інвестування. На даних ринках доцільно встановити постійну присутність. Варто проводити регулярні маркетингові дослідження
• A ₁	Висока	Висока	Першокласні ринки, що характеризуються найвищим рівнем конкурентоспроможності та привабливості
• A ₂	Середня, вище середнього	Висока	Першосортні ринки із високою конкурентоспроможністю, але більш низькими показниками привабливості ринку, ніж зона A ₁ .
• A ₃	Висока	Середня, вище середнього	Першосортні ринки із високим рівнем привабливості. Втім прогнозовані конкурентні переваги підприємства розглядаються як середні по відношенні до найбільшого конкурента
В	Висока, середня, низька	Висока, середня, низька	Другорядні ринки. Наявні певні можливості, але існують високі політичні чи економічні ризики. Для прийняття остаточних рішень стосовно цих ринків необхідний значний обсяг маркетингової інформації
• B ₁	Низька	Висока	Значні конкурентні переваги по відношенню до найбільшого конкурента переплітаються із низькою привабливістю зовнішнього ринку

1	2	3	4
• B ₂	Середня	Середня	Ринки, що потрапили до цієї зони займають проміжне становище. Характерний середній рівень політичних та економічних ризиків та середнє значення конкурентних переваг у порівнянні із найбільшим конкурентом
• B ₃	Висока	Низька	Хоча привабливість ринки знаходиться на високому рівні, економічні та політичні ризики мінімальні, втім ринкові позиції зайняті, скоріше за все підприємство матиме збитки під тиском значного сильного конкурента
C	Середня, нижче середнього, низька	Середня, нижче середнього, низька	Третьосортні ринки. Наявні високі ризики. присутність на таких ринках може розглядатись як короткострокова. Значних маркетингових досліджень не проводиться
• C ₁	Низька, нижче середнього	Середня, нижче середнього	Середні значення відносної конкурентоспроможності переплітаються із низькою привабливістю ринку, значним рівнем загального ризику
• C ₂	Середня, нижче середнього	Низька, нижче середнього	Середні значення показників привабливості ринку, втім низька конкурентоспроможність по відношенню до найбільшого конкурента
• C ₃	Низька, нижче середнього	Низька, нижче середнього	Найгірша, найменш приваблива зона із низькими показниками конкурентоспроможності та високим рівнем ризику. Ринки, що потрапили до зони C ₃ як правило одразу викреслюються із списку цільових ринків і надалі ніякі дослідження по них не проводяться

[складено автором за джерелом 1]

Здійснивши відбір цільових зовнішніх ринків, підприємство має справу з ринками конкретних країн або, навіть, цілих регіонів і навряд чи буде одразу охоплювати весь сегмент загалом. Як правило приймається рішення про мікросегментацію обраних сегментів за певними критеріями, основними з яких є географічний чи критерій групи споживачів (враховує демографічні, економічні, соціальні, психологічні та інші особливості). Недоліком традиційних підходів до мікросегментації є складність їх послідовного застосування на усіх ринках. Враховуючи це, підприємствам, діяльність яких носить міжнародний характер, слід здійснювати сегментацію за критерієм групи споживачів, оскільки сегментація лише за географічним принципом призводить до створення національних стереотипів та ігнорує розбіжності між споживачами однієї країни і схожість між групами споживачів різних країн. *Критерій групи споживачів* є комплексним критерієм, який включає наступні елементи: демографічні особливості (вік, стать тощо), соціальні фактори, психологічні фактори, культурні особливості, релігія, традиції, звичаї, історичний розвиток, інші складові. Для визначення значних міжнаціональних сегментів споживачів, які будуть однаково чи дуже схоже реагувати на один і той самий комплекс маркетингу, доцільно використовувати аналіз груп (cluster analysis). Метою даного процесу є виявлення схожих сегментів ринку по всьому світу чи в межах раніше відібраної групи (наприклад Західної Європи). Такий процес можна назвати транснаціональною сегментацією. Так, на рис. 2 показано мікросегментацію за критерієм групи споживачів. Тобто в даному прикладі підприємець планує

охопити один споживчий сегмент, який є в наявності у кожній країні. Прикладом цього для України може бути група споживачів, яка за своїм сприйняттям, історичним розвитком, менталітетом подібна до тієї, що є на внутрішньому ринку. такі сегменти, очевидно, присутні у країнах СНД, а також в тих країнах, де є мігранти з України та колишнього Радянського Союзу (наприклад, Німеччина, Канада). Слід зазначити, що на рис. 2 показаний лише один споживчий сегмент (стратегія концентрації за критерієм групи споживачів). В реальності таких сегментів може бути декілька (стратегія диверсифікації за критерієм групи споживачів).

Країна А	Країна В	Країна Д
Споживчий сегмент 1	Споживчий сегмент 1	Споживчий сегмент 1
Країна Б	Країна Г	Країна Ж
Споживчий сегмент 1	Споживчий сегмент 1	Споживчий сегмент 1

Рис. 2. Мікросегментація зовнішніх ринків за критерієм груп споживачів

Використовуючи матрицю розширення ринків та індекс Герфіндала, підприємствостостаточно визначається із стратегією проникнення на зовнішні сегменти. Загалом, таких стратегій може бути чотири: концентрація за географічним принципом та за принципом споживчого сегменту; диверсифікація за географічним принципом та за принципом споживчого сегменту; концентрація за географічним принципом та диверсифікація за принципом споживчого сегменту; диверсифікація за географічним принципом та концентрація за принципом споживчого сегменту. Наступним кроком є прийняття рішення щодо послідовності проникнення на ті чи інші сегменти, тобто обрання стратегії "водоспаду" або стратегії "дощу". Стратегію "водоспаду" ще називають "наростаючою" стратегією, оскільки підприємство спочатку виходить на один ключовий ринок, де отримує досвід роботи за кордоном, який потім поступово використовує для проникнення на інші ринки. Стратегія "дощу" є альтернативною до стратегії "водоспаду", її ще називають "одночасною" стратегією. Вона полягає у одночасному проникненні на ряд зовнішніх ринків. Для великого підприємства стратегія "водоспаду" та стратегія "дощу" можуть бути перевтілені у концепцію міжнародного життєвого циклу продукту [1, с. 262]. Як правило для великого підприємства, що має значний обсяг ресурсів та відповідний досвід роботи на внутрішньому ринку, а також у випадку інноваційного товару, з метою запобігання наслідування його конкурентами, доцільнішою буде стратегія "дощу". Для підприємств із незначним досвідом роботи за

межами національного ринку та недостатніми ресурсами для освоєння одразу декількох зовнішніх сегментів доцільно обрати стратегію "водоспаду". Щодо стратегії розширення ринку, то, очевидно, для великих підприємств це може бути стратегія диверсифікації і за географічним принципом, і за принципом споживчого сегменту, тобто вихід на ринки багатьох країн із різними товарами, орієнтованими на різні споживчі сегменти. Звичайно, це не виключає стратегії транснаціональної сегментації, знаходження спільних споживчих сегментів для декількох країн: споживчий сегмент 1, 2, 3 і т.д. може бути одночасно присутнім в країнах А, Б, В, Г тощо. Саме задля остаточної систематизації раніше прийнятих рішень підприємство – суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності повинно розробити збалансований портфель товарів/ринків (рис. 3).

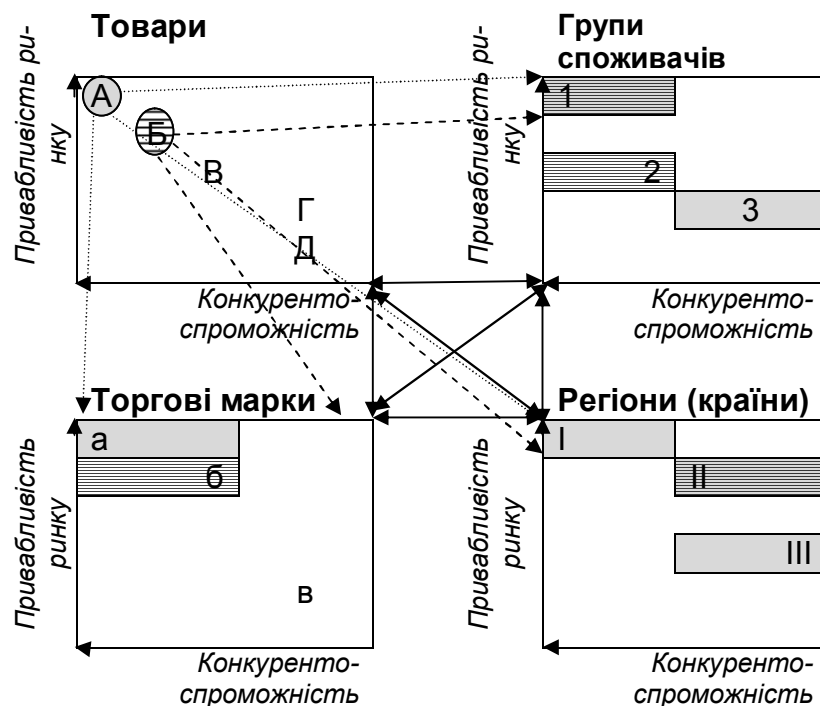


Рис. 3. Формування глобального портфеля товарів/ринків

Портфель товарів/ринків може бути сформований за чотирма основними напрямками: товари, країни, групи споживачів (споживчі сегменти), торгові марки. В основі формування даного портфеля лежить матриця "Привабливості ринку – відносної конкурентоспроможності", що застосовується до кожного із вищевказаних напрямків. В даному прикладі (рис. 3) товар А, що знаходиться в зоні найбільшої привабливості та має найкращі показники відносної конкурентоспроможності, буде пропонуватися у країнах I, II та III під торговою маркою а. Даний товар буде націлений на споживчі сегменти 1 та 3. Товар Б, що має нижчий рівень привабливості, ніж товар А, але все одно знаходиться у привабливій зоні та представляє інтерес для підприємства, буде пропонуватись під торговою маркою б у країні II для споживчого сегмента 2. Інші то-

вари (В, Г, Д) поки що пропонуватимуться лише на внутрішньому ринку. Після того, як портфель товарів/ринків остаточно сформований, підприємство приймає конкретні рішення щодо встановлення способів присутності на ринках (делегування повноважень без інвестування, передача або експорт "ноу-хау", присутність на ринку без інвестування, передача повноважень з інвестуванням, інвестування з контролем тощо) та розроблення стратегій обробки ринків (стратегія недиференційованого маркетингу, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія концентрованого маркетингу тощо) [2]. Кожні з перелічених стратегій та способів присутності на зовнішніх ринках мають свою специфіку та є актуальними в тих чи інших випадках. Уточнення та систематизація методичних підходів щодо їх обрання має стати об'єктом подальших досліджень.

Висновки. Перед підприємствами – суб'єктами зовнішньоекономічних відносин стоїть ряд непростих завдань, одним з яких є здійснення транснаціональної сегментації, що супроводжується обґрунтуванням вибору стратегії розширення ринку. Підприємство може вийти на ринок однієї країни з одним товаром (стратегія концентрації за критерієм групи споживачів та за географічним критерієм), освоїти декілька зовнішніх ринків, запропонувавши на них лише один, спільний для усіх, товар (стратегія концентрації за критерієм групи споживачів та диверсифікації за географічним критерієм), вийти на один закордонний ринок із широкою товарною номенклатурою (стратегія диверсифікації за критерієм групи споживачів та концентрації за географічним критерієм) або освоїти велику кількість зовнішніх ринків, запропонувавши на них широку номенклатуру товарів (стратегія диверсифікації за критерієм групи споживачів та за географічним критерієм). Кожна з обраних стратегій, особливо остання, потребує детального планування подальшої діяльності та обґрунтування прийнятих рішень, що забезпечується формуванням збалансованого портфеля товарів/ринків. В основі даного портфеля лежить матриця "Привабливості ринку – конкурентоспроможності", що може бути застосована до чотирьох основних напрямків: товари, країни, групи споживачів (споживчі сегменти), торгові марки. Деякі товари можуть пропонуватися на ринках багатьох країн одночасно та задовольняти потреби споживчих сегментів, які присутні на цих ринках. Після остаточної формування портфеля товарів/ринків підприємство може переходити до прийняття конкретних рішень щодо встановлення способів присутності на зовнішніх сегментах та розроблення стратегій їх обробки. Узагальнення та систематизація даних стратегій має стати об'єктом подальших наукових досліджень.

Література.

1. Холленсен С. Глобальный маркетинг / Свен Холленсен; Пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. – Мн.: Новое знание, 2004. – 832 с.
2. Гоголь Г.П. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. / Г.П. Гоголь. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 148 с.
3. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: навч. посіб./ П.О. Черномаз. – К.: Академ-видав, 2010. – 272 с. (Серія "Альма-матер").
4. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: учеб. пособие./ А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. – М.: Рыбари; К.: Знання, 2008. – 643 с. – (Высшее образование XXI века).
5. Телетов О.С. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / О.С. Телетов. – К.: Знання України, 2010. – 299 с.