

УДК 005.3:339.5

Панкова А.Ю.¹, Чернецова К.О.²

¹ к.е.н., доц. НУ «Запорізька політехніка»

² ст гр. ФЕУ-516 НУ «Запорізька політехніка»

**ОСНОВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕД ПРИ
ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

В економічній літературі під управлінським рішенням частіше за все розуміється розумовий, емоційний і правовий акт щодо вибору однієї

з безлічі альтернатив, що чиниться керівником в межах своїх повноважень.

Сутністю прийняття рішень, як процесу, є внутрішня відносно стійка основа управлінського рішення, яка визначає його зміст, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації [1].

У свою чергу, зовнішньоекономічна діяльність — це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [2]. А міжнародний менеджмент — процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі та отриманні завдяки цьому найкращих результатів у досягненні своєї мети, додаткових переваг і заощадження часу [2].

При виході на міжнародний ринок компанія стикається з незнайомою ситуацією, змінюється в залежності від особливостей даної країни зовнішнім середовищем. Це призводить до наступних наслідків:

- підвищується ступінь невизначеності в діяльності компанії;
- зростає загальна ступінь ризику, і виникають додаткові види ризиків в діяльності компанії;
- різко зростає потреба в інформаційному забезпеченні підприємства;
- зростають вимоги до координації різних областей діяльності компанії [2].

Таким чином, інтернаціоналізація діяльності компанії обумовлює зміну та ускладнення завдань менеджменту. Наприклад:

- незнання мови і культури, обмежений доступ до засобів масової інформації, неправильний переклад, незнання соціальних табу, а також основних цінностей і поглядів цільових аудиторій в конкретній країні можуть значно знизити ефективність рекламних заходів;

- кліматичні особливості, різниця в поведінці покупців, законодавче регулювання щодо якості товарів, захисту навколишнього середовища, обмежень ввезення товарів і т. і. в різних країнах можуть викликати необхідність відповідного пристосування характеристик товару.

Поняття міжнародного ринку того чи іншого товару (послуги) надзвичайно важливе для фірми, що збирається вийти на нього чи уже діє там. У сфері міжнародного маркетингу приймаються наступні основні рішення, пов'язані зі специфікою виходу підприємств на зарубіжні цільові ринки:

- про доцільність виходу на зовнішній ринок;

- про те, на які ринки вийти;
- про методи (способи) виходу на ринок;
- про структуру комплексу маркетингу;
- про структуру служби маркетингу [2].

Рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок компанії приймають двома шляхами: або звертаються з проханням організувати продаж за кордоном (наприклад, інший вітчизняний експортер, іноземний імпортер, іноземне уряд), або самостійно починають думати про вихід за кордон. Це обумовлено тим, що виробничі потужності підприємства перевищують потреби вітчизняного ринку або за кордоном більш сприятливі маркетингові можливості.

До виходу за кордон фірма повинна чітко визначити завдання і стратегічні установки свого міжнародного маркетингу. По-перше, їй необхідно вирішити, який відсоток продажів вона буде прагнути здійснити на зовнішніх ринках. По-друге, фірма повинна вирішити, на скількох зарубіжних ринках вона буде працювати. При цьому слід мати на увазі небезпеку розпилення сил. По-третє, фірма повинна вирішити, у країнах якого типу вона хоче працювати. Привабливість країни залежатиме від пропонованого товару, географічних факторів, рівня доходів, складу і чисельності населення, політичного клімату та інших особливостей [3]

Рішення про те, на які ринки вийти, здійснюється за певним алгоритмом. Склавши перелік можливих закордонних ринків, фірма повинна зайнятися їх відбором і ранжируванням. Країни-кандидати можна класифікувати за такими критеріями: розмір ринку; його динаміка зростання; витрати на ведення справ; конкурентні переваги; ступінь ризику. Мета ранжирування установити, який ринок забезпечить фірмі найбільш високий довгостроковий прибуток на вкладений капітал.

Рішення про методи виходу на ринок залежить від множини чинників. Вирішивши зайнятися збутом в тій чи іншій країні, фірма повинна вибрати найкращий спосіб виходу на обраний ринок. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки.

Найпростішим способом виходу на зарубіжний ринок є експорт. Нерегулярний експорт - це пасивний залучення на ринок, коли фірма час від часу експортує свої надлишки і продає товари місцевим оптовикам, що представляють закордонні фірми. Активний експорт має місце, коли фірма ставить за мету розширити свої експортні операції на конкретному

ринку. В обох випадках фірма виготовляє свої товари у власній країні. Товари на експорт, можна пропонувати як в модифікованому, так і в немодифікованих вигляді. З перерахованих вище трьох можливих варіантів стратегії експорт вимагає внесення мінімальних змін в товарний асортимент фірми, структуру, капітальні витрати і місію.

Фірма може експортувати свій товар двома способами: скористатися послугами незалежних міжнародних маркетингових посередників (непрямий експорт) або проводити експортні операції самостійно (прямий експорт). Практика непрямого експорту найбільш поширена серед фірм, тільки початківців експортну діяльність. По-перше, вона вимагає менше капіталовкладень. Фірмі не доводиться створювати за кордоном власним торговим апаратом або налагоджувати мережу контактів. По-друге, пов'язана з меншим ризиком [3].

Отже, основними управлінськими рішеннями в процесі дослідження визначено: аналіз можливостей, вибір ринку та рішення про спосіб проникнення на ринок; формування стратегії виходу на зовнішній ринок на основі конкурентних переваг і пошук нових постачальників, матеріалів та ресурсів; удосконалення маркетингової системи та розробка системи управління просування виробів фірми на ринок; стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення; визначення мети і завдань підприємства та реалізація стратегій; рішення в сфері контролю за виконанням стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Пер. с англ. под науч. ред. С.Г. Жильцова. – СПб.: Питер, 2012. – 238 с.
2. Кириченко О., Кавас І., Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – К.: Фінансист, 2000. – 653 с.
3. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок / Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №8(98). – С. 12–16.