МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему «Маркетингові стратегії виходу підприємств на міжнародний ринок»

Виконала: студентка 4 курсу

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Махаммедова Кароліна Жанівна

Керівник: Боднар О. В.

Рецензент Пекарський О.П

Кваліфікаційна робота захищена

З оцінкою «_____»

Секретар ЕК: _____

«____» _____ 20__ р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	**ПЕРЕЛІК РОБІТ**	**Термін** виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	жовтень	Боднар О.В.
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	жовтень	Боднар О.В.
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	листопад	Боднар О.В.
4.	Написання розділів роботи *або* Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	березень	Боднар О.В.
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	лютий	Боднар О.В.
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	лютий	Боднар О.В.
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень	січень	Боднар О.В.
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	лютий	лютий	Боднар О.В.
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	березень	березень	Боднар О.В.
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	квітень	Боднар О.В.
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	червень	Боднар О.В.
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	червень	Боднар О.В.
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	**до 22 травня**	20 травня	Боднар О.В.
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	**23 травня**	21 травня	Боднар О.В.
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	**до 15 червня**	14 червня	Боднар О.В.
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		Боднар О.В.

Графік узгоджено «13» жовтня 2021 р.

Науковий керівник Боднар О.В. (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Махаммедова К.Ж.(ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**
Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**
Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **075 Макретинг**
(код і назва)
Освітня програма **Маркетинг**
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри к.е.н., доцент Пічик К.В.

_____
"____" _____20___року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Махаммедова Кароліна Жанівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Маркетингові стратегії виходу підприємств на міжнародний ринок»
керівник роботи доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом факультету економічних наук, Боднар Ольга Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року №___

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи: Вступ; Розділ 1. Теоретико-методичні засади маркетингових стратегій виходу підприємства на міжнародний ринок; 1.1.Економічна сутність маркетингових стратегій;1.2. Особливості побудови експортних маркетингових стратегій;1.3. Методичні підходи розробки маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок; Розділ 2. Аналіз маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок; 2.1 Аналіз ринку целюлозно-паперової промисловості в Україні та світі; 2.2 Оцінка внутрішніх можливостей підприємства у доступі на зовнішній ринок; 2.3 Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства згідно обраної стратегії; Розділ 3. Напрями підвищення ефективності розробки і реалізації маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок; 3.1 Удосконалення підходів виходу підприємства на міжнародний ринок; 3.2 Обґрунтування вибору маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок; 3.3 Напрями

реалізації маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок; Висновки; Список використаної літератури.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1.1.Економічна сутність маркетингових стратегій

1.2. Особливості побудови експортних маркетингових стратегій

1.3. Методичні підходи розробки маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕТРАДА»

2.1 Аналіз ринку целюлозно-паперової промисловості в Україні та світі

2.2 Оцінка можливостей підприємства у доступі на зовнішній ринок

2.3 Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства згідно обраної стратегії

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК3.1 Удосконалення підходів щодо виходу підприємства на міжнародний ринок

3.2 Обґрунтування вибору маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок

3.3 Напрями реалізації маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Будь-яке підприємство на стадії активного розвитку та стабільної підприємницької діяльності починає розширювати економічні зв’язки та прагне вийти на зовнішні ринки. Сучасний міжнародний ринок створює надзвичайно великі перспективи для вітчизняних підприємств. Але водночас висуває свої додаткові вимоги. Характерною рисою для зовнішніх ринків є жорстка конкуренція, тому вихід на зовнішній ринок передбачає використання лише сучасних методів управління підприємством. Можна зробити висновок про те, що проблема розробки стратегії виходу на зовнішній ринок є актуальним питанням і дана робота спрямована на його вирішення.

Багато економістів, як українських так і зарубіжних, присвятили свої праці питанню процесу виходу підприємства на зовнішні ринки. Серед таких економістів: В. Алексунін, А. Ігнатюк, Г. Дроздова, Ф. Котлер, І. Коротко, Дж. Ліпчинськи, А. Сміт, Д. Рікардо, Т. Харчук, Т. Циганков, П. Чорномаз та А. Філіпенко та інші. Однак, аналіз багатьох праць і публікацій на цю тематику вказаних авторів засвідчує недостатню вивченість питань пов'язаних з проблемами виходу торговельного підприємства на світовий ринок. Вихід підприємств на зовнішні ринки є зазвичай тривалим, складним, еволюційним процесом. Він передбачає визначення цілей, напряму розвитку, мотивів, детальний аналіз та оцінку можливостей підприємств, компаній, фірм, що виходять або планують виходити на міжнародний ринок.

Метою дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо побудови маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

− дослідити економічну сутність маркетингових стратегій;

− виокремити особливості побудови експортних маркетингових стратегій

− розглянути методичні підходи розробки маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок;

− надати оцінку режиму доступу підприємства на міжнародний ринок та оцінку маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок;

− концептуалізувати оцінку експортних можливостей підприємства згідно обраної стратегії;

− удосконалити алгоритм виходу підприємства на міжнародний ринок;

− обґрунтувати вибір маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок;

− проаналізувати напрями реалізації маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок.

Об'єктом дослідження даної роботи є зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «Тетрада».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі було використано наступні методи дослідження:

- системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства);
- фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства);
- графічний (для кращої візуалізації та наочного представлення результатів дослідження);
- метод порівняння (для визначення спільних ознак економік країн з метою розрахунку оптимальних обсягів експорту).

Інформаційну базу дослідження склали: дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, викладені в економічній літературі та періодичних виданнях. У роботі використано законодавчі та нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали, дані органів державної статистики України,

програми розвитку підприємства, результати досліджень, які виконані автором. У роботі використані статистичний та графічний методи, фінансово-економічний аналіз, метод порівняння та узагальнення експертних оцінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1.1.Економічна сутність маркетингових стратегій

Чіткого розмежування немає між певними аспектами стратегічного менеджменту та маркетингової стратегії. Але стратегія маркетингова все ж таки безпосередньо більше відноситься до вивчення потреб споживачів, пристосування до них та впливу на них з метою досягнення організаційних цілей.

Горбач Л. М. визначає маркетингову стратегію як «логічну схему маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для маркетингового комплексу, позиціонування, цільових ринків та рівнів витрат на маркетингові заходи» [7, с.14].

Згідно з позицією Прокушева Е.Ф., «стратегія маркетингу - формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань підприємства-виробника по кожному окремому товару, по кожному окремому ринку на певний період. Стратегія формується з метою здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства» [20, с.33].

Даніалі П. трактує маркетингову стратегію як «раціонально логічну побудову керуючись якою фірма розраховує вирішити свої маркетингові завдання» [8, с.22]. Стратегія маркетингу має точно назвати сегменти ринку, у якому фірма зосередить свої основні зусилля. Після того, як буде розроблена стратегія маркетингу, розробляється детальна програма заходів, які стосуються виробництва та реалізації товару із закріпленням відповідальних виконавців, встановленням термінів та визначенням витрат за кожну стадію виробництва. Завдяки цій програмі можна буде скласти бюджет на поточний рік та покаже недоліки для майбутніх.

Стратегічне планування - управлінський процес створення та підтримання стратегічної відповідності між зусиллями фірми, її потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Основною метою розробки маркетингових стратегій є поділ ринку довгострокових прибутків та збільшення продажів.

При цьому розробка комплексу маркетингу, яка включає в себе розробку товару, його позиціонування із застосуванням різноманітних заходів для стимулювання збуту, дуже тісно пов'язана із стратегічним менеджментом. Перш ніж вийти на будь-який ринок з певною маркетинговою стратегією, фірма має ясно представляти позиції конкурентів, свої можливості, і навіть провести лінію, якою боротиметься зі своїми конкурентами [1, с.78].

Кожне підприємство має свою унікальну особливість. Саме через це «процес розробки стратегії залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється чи послуг, що надаються, рівня якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо. Уніфікованої стратегії для всіх фірм та на всі часи не існує. Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей. У сьогоднішньому світі часто бувають коливання, раптові зміни, події, яких неможливо передбачити. У нестабільному середовищі існує велика кількість можливих варіантів майбутнього. Тому і варіантів стратегії розвитку може бути декілька» [5, с. 24].

Формування й утримання конкурентних переваг охоплює увесь механізм діяльності підприємства, пов’язаний із створенням, виробництвом та реалізацією продукції. Великого значення набувають організаційні та соціальні фактори діяльності підприємства, а також зростаюча роль нематеріальних ресурсів, включаючи нематеріальні активи й компетенції (навички) у досягненні стратегічного успіху підприємства та забезпеченні конкурентних переваг.

Існує багато поглядів щодо визначення маркетингової стратегії, наведемо такі найбільш характерні:

1) стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [6, с. 256];

2) маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій [5];

3) маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетинговий цілей щодо маркетинг-міксу [8, с. 172].

Маркетингова стратегія — це логічна та раціональна структура, завдяки використанню якої підприємство розраховує вирішити поставлені ним маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій, які стосуються комплексу маркетингу, цільових ринків та витрат на останній. Маркетингова стратегія - це складова частина бізнес-планування, яке включає в собі стратегічні бізнес - одиниці та стратегію цілої фірми. Саме така стратегія дає змогу ухвалити найбільш ефективне рішення на вищому рівні та в разі зміни ринкової ситуації чи неочікуваних економічних проблемах провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління.

Маркетингова стратегія полягає у визначення відповідних продуктів, послуг і ринків, де вони будуть запропоновані. Також, вона визначає найефективніший склад комплексу маркетингу, а саме: дослідження товарної і цінової політики, дослідження ринку на який товар безпосередньо виходить, визначення каналів розподілу, способи стимулювання збуту, підтримка продукту після виходу на ринок.

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування:

1) цільового ринку;

2) номенклатури та асортименту;

3) цінової політики;

4) системи збуту;

5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства — це процес детального створення і практичної реалізації генеральної програми дій фірми чи підприємства. Мета такої програми — це ефективне та якісне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна найбільш ефективно виконати.

При цьому «основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі:

1) визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;

2) координація різних напрямів діяльності;

3) оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;

4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;

5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;

6) оцінка маркетингової діяльності підприємства» [3].

Жодне підприємство не може функціювати без спланованого і обґрунтованого процесу створення маркетингової стратегії. Цей процес не являє собою спонтанне явище, оскільки кожна стадія потребує уваги від професіоналів, часу та детального аналізу.

Залежно від обраної маркетингової стратегії формуються маркетингові програми. Маркетингові програми можуть бути орієнтовані:

- максимум ефекту незалежно від ризику;
- мінімум ризику без очікування великого ефекту;
- на різні комбінації цих двох підходів.

Таблиця 1.1.

Склад і зміст робіт з проведення стратегічного аналізу

Назви робіт	Зміст робіт
1. Визначення об'єкта стратегічного маркетингового аналізу	Визначення характеру і наслідків невідповідностей та проблем у системах управління та організації
2. Визначення цілей маркетингового аналізу	Формулювання та прогнозування того, що очікується отримати після проведення аналізу об'єкта
3. Складання плану проведення маркетингового аналізу	Визначення порядку проведення аналізу, етапів роботи, та строків в які вони повинні виконуватися, хто є відповідальним виконавцем та які ресурси необхідні
4. Розробка графіку збирання й оброблення інформації	Визначення складу і змісту необхідної інформації, вибір методів збирання інформації та оцінки надійності її джерел
5. Отримання вихідних даних та їх систематизація	Вибір об'єктів опитувань, проведення опитувань, оброблення анкет та інформації, вивчення документації (статистичної,

	бухгалтерської, планової тощо), аналіз баз даних, друкованих видань, тощо

Продовження таблиці 1.1

Склад і зміст робіт з проведення стратегічного аналізу

6. Аналіз зібраної інформації	Оброблення кількісних і якісних показників, що характеризують об'єкт дослідження
7. Розроблення висновків і рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу та узагальнена оцінка дії всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення позиції підприємства на ринку та визначення заходів і рішень, які необхідно здійснити

Джерело: сформовано автором на основі даних [4,11].

Під час формування маркетингової стратегії підприємства слід враховувати 4 групи наступних факторів:

- «тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, системи товароруху, правове регулювання, тенденції у ділових колах);
- стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти та стратегічний напрямок їх діяльності;
- управлінські ресурси та можливості фірми, її сильні сторони у конкурентній боротьбі;
- основну концепцію розвитку фірми, її глобальні цілі та підприємницькі завдання в основних стратегічних зонах» [2,с.83-84].

Тактика маркетингу - це формування та розв'язання завдань підприємства чи фірми на кожному ринку та по кожному товару в конкретний період часу (короткостроковий) на основі стратегії маркетингу та оцінки

поточної ринкової ситуації при постійному коригуванні задач у міру зміни кон'юнктурних та інших факторів: наприклад, зміна індексу цін, загострення конкурентної боротьби, сезонне падіння попиту, зменшення інтересів покупців до товару та інше [2,с.86]. Прикладами постановки тактичних завдань можуть бути:

- провести посилену рекламну кампанію у зв'язку із падінням попиту на продукцію;
- розширити номенклатуру поточного товару на основі уточнених даних щодо потреб споживачів;
- розширити асортимент послуг, що надаються сервісними службами залучення нових покупців;
- збільшити частку ринку у зв'язку із скороченням обсягу продажу конкурентами;
- конструктивно покращити товар відповідно до вимог та потреб конкретного ринку;
- провести заходи стосовно стимулювання персоналу та за потреби перекваліфікації.

Відправною точкою «формування управлінської та маркетингової стратегії є аналіз динамічного ринкового середовища та прогноз подальшого розвитку ринку, який включає: макро- та мікросегментацію, оцінку привабливості обраних товарних ринків та їх сегментів, оцінку конкурентоспроможності та конкурентних переваг фірми та її товарів на ринку» [11,с.86].

Після цього безпосередньо розробляються стратегії зважаючи на організаційний рівень розробки. На рівні підприємства загалом формується загальна стратегія, яка відбиває загальну стратегічну лінію розвитку та комбінацію можливих його напрямів з урахуванням існуючих ринкових умов та можливостей фірми. На ній ґрунтуються плани та програми маркетингової діяльності. На рівні окремих напрямів діяльності або товарних підрозділів підприємства розробляється стратегія розвитку цього напряму, пов'язана з

розробкою товарних пропозицій та розподілом ресурсів за окремими товарами [3, с. 102].

На рівні окремих товарів формуються функціональні стратегії, що ґрунтуються на визначенні цільового сегмента та позиціонування конкретного товару на ринку, використовуючи різні маркетингові засоби, такі як ціни та комунікації.

Основним моментом при розробці маркетингової стратегії фірми є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища в якому діє фірма. Аналіз внутрішнього середовища допомагає виявити можливості підприємства для реалізації стратегії; аналіз довкілля необхідний оскільки зміни у цьому середовищі можуть призвести як до розширення маркетингових можливостей, і до обмеження сфери успішного маркетингу [4,с.146]. Також під час маркетингового дослідження необхідно проаналізувати ставлення «споживач-товар», особливості конкурентної боротьби над ринком цієї галузі, стан макросередовища, потенціал галузі у тому регіоні, де фірма збирається діяти.

Напрямками вивчення споживачів є:

- ставлення споживачів до підприємства;
- відношення до різних аспектів діяльності компанії в ракурсі окремих елементів комплексу маркетингу (випущені і нові продукти компанії, характеристики продуктів, що модернізуються або знову розробляються, цінова політика, ефективність збутової мережі та діяльності з просування певних продуктів);
- рівень задоволення очікувань споживачів;
- наміри споживачів;
- прийняття рішення про покупку;
- поведінка споживачів у процесі та після покупки;
- мотивація споживачів (які характеристики товару для покупки їм є найважливішими: якість, ціна, смак тощо) [9,с.34].

Також необхідно досліджувати відносини споживачів до марок виробників-конкурентів.

1.2. Особливості побудови експортних маркетингових стратегій

Через інтернаціоналізацію та глобалізацію підприємства мають переглядати й змінювати існуючі стратегії у сфері міжнародного бізнесу. Перш за все, це змушує орієнтуватися на довгострокове перебування на міжнародних ринках, яка вимагає стратегічного підходу до маркетингової діяльності. Важливим завданням є сприяння виведенню на ринок вітчизняної продукції з високим ступенем переробки та поглиблення науково - методичних засад стратегічного маркетингу підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням галузевих особливостей.

Стосовно вітчизняних промислових підприємств «здебільшого на початку ведення зовнішньоекономічної діяльності не часто застосовували методи стратегічного управління, які передбачали б ефективний розвиток бізнесу на зовнішніх міжнародних ринках з акцентуванням уваги на вдосконаленні маркетингового складника системи управління. Перед низкою вітчизняних підприємств, які вже діють на зовнішніх ринках, постала проблема: чи розширювати свою зовнішньоекономічну діяльність, чи, навпаки, скорочувати? Вирішення цього питання залежить від того, які цілі ставило перед собою підприємство на етапі виведення продукції на міжнародні ринки, яку стратегію було вибрано первинною» [9,с.30].

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності має зосереджуватися на розв'язання багатьох завдань: маркетингових,фінансових, управлінських, тощо. Однак, на сьогоднішній день зазвичай виділяють одну певну стратегічну ціль та основуючись на ній будують свою стратегію. Якщо зайнятися аналізом стратегій українських підприємств на зовнішніх ринках, можна виділити два типи, які є за цілями та основними методами реалізації

відмінними. Їх можна визначити як «початкове накопичення капіталу» та стратегія «довготривалого перебування». Стратегія накопичення капіталу націлена на отримання максимуму прибутку в короткостроковій перспективі, причому будь-якими шляхами. Інша ж спрямована на стабільне зростання бізнесу у вибраному підприємством напрямі [4, с. 306].

Для накопичення капіталу та закріплення свого статусу на ринку підприємство повинно розробити різні маркетингові стратегії, такі як: охоплення ринків і ринкових сегментів; виходу на нові ринки; охоплення конкурентних ринків; виходу на ринки з новим або інноваційним товаром; цільові; ринкового попиту; товарної політики тощо. В ході планування виходу підприємства на зовнішні ринки необхідно вибрати оптимальний спосіб проникнення на обранні ринки.

Підприємства, розпочинаючи зовнішньоекономічну діяльність, повинні з увагою поставитися до вибору своїх партнерів на світовому ринку. Надзвичайно важливим є вибір країни в яку найбільш вигідно буде експортувати чи з якої найбільш вигідно буде в подальшому імпортувати товар.

Під час зіставлення варіантів виходу на ринок різних країн «керівництво підприємства повинно брати до уваги такі чинники: конкурентоспроможність свого товару; політичну й економічну стабільність; витрати виробництва; логістику; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку певної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів. Окрім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин із певною країною. Перевага повинна надаватися тій, з якою налагоджені ділові відносини, підтверджені договірно-правовою основою» [5, с. 163].

Зростання потенціалу підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних виробників продукції має здійснюватися за такими напрямами:

– організація маркетингових заходів, а саме: проведення ефективної рекламної кампанії та пошук нових, ще не використаних каналів збуту;

– проведення технологічних заходів для модернізації існуючих виробів та застосування новітніх технологій із метою створення нового інноваційного продукту[7, с. 23].

Зазначених змін у сфері ЗД для вітчизняних виробників можна досягти через: формування умов для мобілізації та раціонального використання інвестиційного та інноваційного потенціалу; вдосконалення механізму мотивації до зниження енерговитрат, сприяння переходу до енергозберігаючих технологій із використанням альтернативних джерел енергопостачання; забезпечення сприятливих організаційно-правових умов функціонування бізнесу [7, с. 22].

Визначення та деталізація складових системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств є дуже актуальним і складним питанням. Удосконалення мають бути не тільки в системі управління більшості підприємств, а й у механізмах управління зовнішньоекономічною діяльністю в розумінні основоположних складників та маркетингового підрозділу. На практиці управління ЗЕД підприємств спрямоване на покращення управлінських рішень стосовно експортних та імпортних операцій.

Часто фахівці підприємств недостатньо володіють методичними основами прийняття рішень стосовно введення змін у складові елементи управління, які б сприяли у розвитку міжнародного партнерства. Для кожного окремого елемента системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства важливо вибрати вірні та якісні управлінські рішення у тих чи інших процесах. Для менеджерів відділу розвитку зовнішньоекономічної діяльності, маркетологів управлінські рішення повинні характеризуватися альтернативністю, адаптивністю та спроможністю досягати поставлені цілі. В цьому невід’ємною частиною є інформаційне забезпечення зовнішніх впливів

і даних аналізу фінансово-господарської й зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта.

Результативність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств залежить від упровадженого дієвого механізму управління у сфері розвитку зовнішньоекономічної співпраці. Функціональні елементи механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств промисловості мають ґрунтуватися на принципах адаптивності, а безпосередня ефективність даного механізму залежить від якості налагодження взаємозв'язків між елементами управління.

Менеджери підприємства мають впорядковувати взаємозалежності між функціональними елементами системи стратегічного маркетингу та складниками загальної системи управління підприємством. Лише за такої умови підприємство здатне пришвидшувати реалізацію поставлених цілей щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Усі складники механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства повинні бути спрямовані на підвищення ефективності управління в розрізі усіх складників господарювання [8, с. 226–227].

Вдало вибрана й уміло реалізована «маркетингова стратегія, а саме стратегія експортної діяльності, надає підприємству низку конкурентних переваг, що проявляється у підвищенні обсягів реалізації його продукції, утворенні позитивного іміджу як товару, так і підприємства у цілому, доступі до нових ринків, а також до дешевих джерел трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів» [1].

Аналіз наукової літератури дав змогу виявити види маркетингової стратегії експортної діяльності:

1. Стратегію сегментації підприємство використовує, коли прагне зайняти певну частку зовнішнього ринку. Але треба усвідомлювати, що велика кількість споживачів на ньому зумовлює наявність значної розбіжності в їхніх потребах, смаках та бажаннях, задовільнити які всі й одразу одне підприємство

не в змозі. Тому не варто намагатися поглинути весь ринок, більш доцільним є виділення частки ринку, задовільнити потреби якої підприємство зможе одразу та без значних зусиль. У цьому разі першим стратегічним рішенням підприємства повинно стати визначення частки зовнішнього ринку, на якому воно хоче вести конкурентну боротьбу.

Визначення свого основного ринку дає змогу «виявити сегменти, які формують споживачі зі схожими потребами та поведінковими чи мотиваційними характеристиками, що створюють для фірми сприятливі маркетингові можливості для подальшого розширення. Виходячи із цього, підприємство може надати перевагу стратегії освоєння всього ринку або сфокусуватися на одному чи декількох специфічних сегментах у межах своєї базової діяльності. Таке розбиття зовнішнього ринку частіше за все виконується в два етапи» [7].

Перший етап, що має назву «макросегментація», спрямований на ідентифікацію «ринків товару»; другий етап називається «мікросегментація» і має на меті визначення всередині кожного раніше ідентифікованого ринку «сегментів» споживачів [18].

Вплив сегментації, як ефективного інструменту маркетингу в експортній діяльності, пояснюється такими її «рисами»:

– сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтує на виявлення та задоволення специфічних потреб споживачів;

– товарна націленість на певну виявлену нішу є найбільш удалою стратегією для підприємства, що вперше виходить на даний зовнішній ринок;

– ринкова сегментація допомагає розробити більш обґрунтовану маркетингову стратегію підприємства;

– концепція сегментації дає змогу підприємству ставити більш реалістичні цілі;

– правильно проведена сегментація дає змогу досягти найвищої ефективності всіх задіяних маркетингових інструментів» [12].

Ринкові сегменти повинні відповідати таким вимогам:

– вимірюваність – підприємство повинно мати можливість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші кількісні показники сегменту;

– розмір – сегменти повинні бути достатньо великими, щоб забезпечити підприємству достатній прибуток або принаймні покриття витрат; сегментом можна назвати максимально однорідну групу споживачів, що однаково сприймають спрямовані на них маркетингові програми;

– доступність – підприємство повинно мати можливість виходу на сегменти з метою їх обслуговування;

– відмітні ознаки – за визначенням сегмент повинен складати відмінну від інших групу споживачів, що характеризується однотипною реакцією на різні елементи програми маркетингу;

– активність – програма маркетингу, що розроблена для залучення уваги споживачів та їх обслуговування, повинна сприйматися ними активно [2].

Бойко О.О. стверджує, що «завдяки сегментації фірма концентрується на вузький сфері діяльності та досягає скорочення витрат, що сприяє розширенню виробництва та дає змогу збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товарів. Окрім того, займаючи лідируюче положення у вибраному сегменті, вона скорочує строки окупності інвестицій. Якогось єдиного методу сегментування ринку не існує. Компанії необхідно випробувати варіанти сегментування на основі різних змінних параметрів, одного чи декількох одразу, щоб відшукати найбільш корисний підхід до розгляду структури ринку» [3].

2. Стратегія диверсифікації базується на освоєнні виробництва нових товарів або послуг, завоюванні товарних ринків, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, а й засвоєння підприємством нових видів господарської діяльності, навіть тих, що не відносяться до основних видів діяльності. Основною метою стратегії диверсифікації є запобігання залежності підприємства на зовнішньому ринку від однієї асортиментної групи або одного стратегічного господарчого підрозділу.

Вірбулевська О.В. та Мовчан І.В. акцентують: «Стратегія диверсифікації передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових для підприємства ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує низка причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують, та отримати фінансові вигоди від роботи в нових сферах. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові сфери діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства» [4].

Виділяють такі чинники, які зумовлюють вибір саме стратегії диверсифікації:

– ринок, на який виходить підприємство зі своєю продукцією знаходиться у стані насичення або ж скорочення попиту внаслідок того, що товар перебуває на стадії вмирання свого життєвого циклу;

– товар, що реалізується на зовнішньому ринку, забезпечує високий рівень грошових надходжень та прибутковості, завдяки чому з’являються грошові надлишки, які можуть бути прибутково вкладені в інші сфери діяльності;

– новий ринок та його потреби можуть викликати синергетичний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

– антимонопольне регулювання не дає змоги подальшого розширення підприємства в межах даної галузі;

– можуть бути скорочені втрати від податків; – може бути полегшений вихід на зовнішній ринок;

– можуть бути залучені нові кваліфіковані працівники або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів [4].

Стратегія диверсифікації має такі різновиди:

– стратегія концентрованої диверсифікації – базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів у межах діючої товарної номенклатури, тобто існуюче виробництво залишається основою господарської діяльності, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що були виявлені в межах освоєного ринку, діючої технології або ж інших сильних боків функціонування підприємства;

– стратегія горизонтальної диверсифікації – ґрунтується на пошуку та впровадженні можливостей розширення на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає використання нової технології. Дана стратегія вимагає від підприємства виробляти товари, що не пов'язані між собою технологічно, але дають змогу більш інтенсивно використовувати наявний потенціал підприємства, таким чином, нова продукція має бути орієнтована на споживача основного продукту являти собою супутній товар, до того що вже виробляється та пропонується на ринку;

– стратегія конгломеративної диверсифікації (чиста, латеральна) – полягає у тому, що підприємство розширює свою частку експорту за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це одна з найскладніших для реалізації стратегій експортної діяльності; дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створення нових підприємств для роботи на незнайомому ринку [4].

3. Стратегія інтернаціоналізації – освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, а й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатої місцевої сировини[4].

Для організації міжнародної діяльності фірми необхідно вибрати спосіб виходу на закордонні ринки. Вона може містити у собі експорт, спільну підприємницьку діяльність або пряме інвестування за кордоном. Всі наступні стратегічні рішення вимагають великих зобов'язань та ризику, проте підвищують шанс отримати більший прибуток.

1.3. Методичні підходи розробки маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок

Одним із перспективних векторів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розроблення стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу. Ефективне розроблення цих стратегій можливе за умови застосування різних методів аналізу, наприклад SWOT-аналізу [5, с. 165].

Зазвичай при початковому етапі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності досліджується ринок декількох обраних країн, і спираючись на результати дослідження складають таблицю показників та характеристик, проставляють бали кожному показнику, а потім підсумовують ці бали (вагові коефіцієнти) за кожною країною окремо, прогнозують його подальший розвиток, виявляють можливості, загрози, сильні, слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність та прогнозують її зміни. Ринок, що отримав максимальну кількість балів, уважається найбільш сприятливим для підприємства. Далі визначають місію, мету зовнішньоекономічної діяльності підприємства та здійснюють стратегічний аналіз, в основі якого є порівняння мети і цілей ЗЕД із отриманими результатами аналізу зовнішнього середовища.

Наступним етапом є моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) та дослідження впливу кожного на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Потім

відбувається визначення конкурентоспроможністі підприємства у разі обрання та реалізації тієї чи іншої стратегії ЗЕД за певним сценарієм. Потім вибирають найкращу стратегії ЗЕД з альтернативних і розробляється кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який буде використаний у майбутньому.

На базі стратегічного плану відбувається розробка тактичних середньострокових планів ЗЕД та оперативних планів й проєктів. Це є завершенням процесу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності і початку процесу реалізації стратегічного плану, тобто процесу стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії ЗЕД, а й її практичну оцінку, контроль над виконанням і зворотний зв'язок [6, с. 6–7].

Досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, є SWOT-аналіз. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє розробити перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства та його розвиток [5, с. 56].

Під час його проведення виявляють слабкі та сильні сторони – це фактори внутрішнього середовища, що будуть сприяти або перешкоджати ефективній роботі підприємства; а також можливості та загрози – фактори зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають стабільному розвитку та ефективному функціонуванню організації.

Потім слід відповісти на запитання:

- чи має компанія будь-які сильні сторони чи головні переваги, у яких має ґрунтуватися стратегія;
- чи стає фірма вразливою через слабкі сторони які слабкості та проблеми може ліквідувати стратегія;
- які саме можливості фірма може використовувати , дивлячись на свої ресурси та можливості; які можливості є найкращими з погляду фірми;

- яких загроз найбільше побоюється керівництво, щоб забезпечити свій надійний захист.

Найправильнішим буде розгляд можливостей, які відкриваються як перед конкретним підприємством, а й його конкурентами на відповідному ринку, де працює чи збирається працювати компанія. Ці можливості дозволяють розробити програму певних дій – стратегію фірми [7,с.267].

Комбінацію «слабкі сторони – можливості» пропонується застосовувати для внутрішніх перетворень. Стратегія має бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати подолати наявні в організації слабкості [9].

Комбінацію «сильні сторони – загрози» вважається за можливе використовувати як потенційні стратегічні переваги. Стратегія має передбачати використання сил організації усунення загроз.

Комбінацію «слабкі сторони – загрози» потрібно розуміти як обмеження стратегічного розвитку фірми. Організація повинна обирати та розробляти таку стратегію, яка б ліквідувала її слабкості, і водночас запобігла можливим загрозам.

Виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що «можливості та загрози можуть переходити у протилежність. Так, невикористана можливість може бути загрозою, якщо її використовує конкурент. Або, навпаки, успішно попереджена загроза може створити в організації додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу» [11].

Для оцінки конкурентної позиції компанії використовують методичний інструментарій під назвою бенчмаркінг. Під цим терміном мається на увазі «порівняльний аналіз ключових факторів успіху (параметрів бізнесу) аналізованого підприємства із його основними конкурентами. Інакше висловлюючись, це процедура управління конкурентним потенціалом фірми» [8,с.275]. Як правило, «порівняльний аналіз проводиться за такими параметрами:

- ринкова частка;

- якість та ціна продукції;
- технологія виробництва;
- собівартість і рентабельність продукції;
- рівень продуктивність праці;
- об'єм продажу;
- канали збуту продукції та близькість до джерел сировини;
- якість менеджерської команди;
- нові продукти;
- співвідношення внутрішніх та світових цін;
- репутація фірми;
- стратегії конкурентів та плани;
- вивчення конкурентоспроможності товарів хороших та ефективності маркетингової діяльності» [19].

Це порівняння необхідне визначення того, чого фірмі треба прагнути і що треба змінювати. Результати SWOT-аналізу та бенчмаркінгу дозволяють провести повномасштабну та, що дуже важливо, досить об'єктивну оцінку конкурентної позиції компанії в певній галузі.

Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, «поділений на два етапи:

1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;

2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища» [9].

Формування певної маркетингової стратегії слід розглядати як «сукупність п’яти взаємопов’язаних процесів: стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінка й контроль результатів. Всі процеси послідовно випливають один із одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість

внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії» [22].

Стратегій маркетингу багато, але основана задача – обрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, яку пропонує підприємство. Стратегія має сприяти досягненню усіх маркетингових цілей. Вона також вказує, що потрібно виходити на певні ринки з певними продуктами та з конкретним обсягом продукції. При виборі найліпшої маркетингової стратегії необхідно узгодити цілі маркетингу та загальні цілі підприємства. Також, вагомий вплив на маркетингову стратегію має позиціювання підприємства на ринку, рівень та можливість необхідних витрат на виробництво й маркетинг.

Для визначення маркетингової стратегії мають бути відповіді на такі запитання:

1. Яку продукцію випускає підприємство?

2. Хто є покупцями цієї продукції?

3. Де знаходяться покупці продукції?

4. Де і як покупці купують продукцію підприємства?

5. В яких якостях продукції підприємства зацікавлені покупці?

6. Яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?

7. Як саме позиціонувати продукцію підприємства так, щоб вона мала вищу ціну за наявну?

8. Чи може підприємство бути лідером у певному виді продукції у своєму регіоні?

9. Чи може підприємство випускати іншу, нову продукцію?

10. Чи задовольняють виробничі потужності підприємства потреби споживачів?

Відповіді на питання стосовно споживачів та покупців отримують в результаті маркетингового дослідження. Обрана маркетингова стратегія є

основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства «проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства» [7].

В ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені маркетингові цілі підприємства. Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов`язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, які можуть бути досягнуті за певний поставленний час. Маркетингові цілі стосуються таких аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків.

Маркетингові цілі можуть «бути такими:

1) прибутковість інвестицій;

2) прибутковість акцій;

3) збільшення ринкової частки;

4) збільшення частки нових продуктів» [13].

Реалізація стратегії - це процес трансформації обраної стратегії маркетингу в конкретні дії шляхом розробки маркетингового плану та розробка відповідного бюджету. Цей процес може мати такі наслідки: зміни в бізнес-структурі, системі управління підприємством або цінностях фірми.

Розробку стратегії можна розбити на певні кроки. А.Вайсман «наводить такі 10 кроків до успіху в формуванні стратегії маркетингу» [2]:

1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.

2. Аналіз зовнішнього середовища.

3. Аналіз конкурентів.

4. Аналіз споживачів.

5. Аналіз власної ситуації.

6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування стратегії.

7. Формування цілі.

8. Забезпечення наглядності.

9. Реалізація стратегії маркетингу.

10. Маркетинговий контролінг.

На сьогоднішній день в системі маркетингу є декілька підходів до розробки стратегії:

1) стратегічна модель Портера;

2) матриця “Дженерал Електрик”

3) підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках;

4) метод, що базується на використанні матриці “Бостонської консультативної групи”;

Є декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із підходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

1) «ціна — кількість» — підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво масової продукції на широкому ринку за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;

2) «стратегія переваг» — підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливості змінити технології виробництва, розвитку сервісу та логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками.

Агаркова А. В. виділяє наступні класи маркетингових стратегій [1]:

1) стратегія низьких витрат виробництва (СНВ);

2) стратегія диференціації (СД);

3) стратегія диверсифікації (СДив);

4) стратегія ліквідації бізнесу (СЛБ).

Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обгрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [4].

Формування маркетингової стратегії «складається із п'яти взаємопов'язаних стадій. Усі вони доповнюють одна одну і в загальному вигляді кінцевим продуктом виходить маркетингова стратегія підприємства. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства (фірми)» [4].

При розробці базової стратегії керівництво підприємства «приймає рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, степінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми - остання ступінь перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництв» [15].

Висновки до Розділу 1

Для підприємства важливо не тільки виробити якісний продукт, але й довести його до споживача з максимальним економічним ефектом. У зв'язку з цим підприємство перебуває в постійному пошуку найбільш прибуткових ринків збуту, одним із яких є зовнішній ринок. Для прийняття стратегічно правильних рішень виходу на зовнішній ринок підприємство повинно бачити перед собою чітко описані альтернативи.

Під стратегією виходу підприємства на зовнішній ринок розуміє виключно інституційну форму присутності й функціонування компанії на

певному зарубіжному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей. Формування стратегії включає систему заходів, спрямованих на пошук нових ринків, вигідних партнерів із виробництва і збуту продукції, розширення освоєних ринків, з метою досягнення довгострокових цілей компанії.

Приймаючи рішення виходу на зарубіжні ринки, компанія повинна:

а) вибрати ринок;

б) обґрунтувати спосіб виходу на нього;

в) вирішити, коли буде це робити;

г) визначити масштаби проникнення.

Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок починається з його попереднього вивчення, насамперед: місткості ринку, рівня конкуренції, політичної та економічної ситуації, рівня державного регулювання ринку (специфіки системи оподаткування, державних пільг, стимулів, обмежень), наявності кваліфікованої та дешевої робочої сили, рівня витрат виробництва, якості транспортної інфраструктури, соціально-культурних чинників.

На основі результатів дослідження приймається рішення про доцільність виходу на цей ринок. Підприємство також враховує фактор близькості до внутрішнього ринку виробника, відповідність товарів потребам споживачів різних країн. Для підприємства важливо вибрати такий ринок, на якому воно буде мати стійку конкурентну перевагу. Серед найбільш значущих і складних стратегічних рішень підприємств, які орієнтовані на зарубіжний ринок, є вибір оптимального способу проникнення на цей ринок.

В економічній літературі виділяють такі альтернативні стратегії (за способами виходу на зовнішній ринок), як експорт, кооперація та інтеграція. Більшість дослідників розглядає схожу, але дещо іншу класифікацію стратегій: експорт, спільну підприємницьку діяльність, пряме інвестування.

Суперечностей між цими підходами немає, оскільки структурні елементи є подібними. При виборі способу виходу на зовнішні ринки враховується мета підприємства; масштаби його діяльності; завдання, які

ставить перед собою підприємство; характер товару й наміри контролювати продаж; потенційні обсяги продажу, витрати та інвестиції, витрати на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕТРАДА»

2.1 Аналіз ринку целюлозно-паперової промисловості в Україні та світі

Світове целюлозно-паперове виробництво стрімко зростає, як зростає й попит. Воно зосереджене передусім у США, Канаді, Японії, Швеції, Фінляндії, Росії. Чимало продукції виготовляють Німеччина, Франція, Чехія, Польща, Норвегія, Австрія. Найбільшими експортерами є Канада та європейські країни – Швеція, Фінляндія, Норвегія, Австрія. Імпортерами є: США, великі європейські країни, Японія [21].

У багатьох країнах, що розвиваються, в целюлозно-паперовому виробництві замість лісу використовують недеревні рослини, такі як: стебло цукрової тростини після видобування з нього цукру, солому збіжжя й сабаї, сизаль, генекен, бамбук. Недеревні матеріали розглядають як альтернативу деревній сировині. Це пов’язано зі зростанням дефіциту деревини та цін на вироби з целюлози, особливо на папір. Найбільші виробники паперу – США, Канада, Японія, Росія, Німеччина, Фінляндія, Швеція, Франція, Велика Британія. Головні постачальники паперу й картону на світовий ринок – Німеччина, Китай, США, Канада, Швеція[21].

На сьогодні галузь целюлозно-паперової промисловості вже не є виключно виробничою, поступово вона стає все більш наукоємною, що пов’язано з автоматизацією виробництва, зменшенням собівартості продукції та підвищенням обсягів виробництва. Поступова відміна протекціоністських заходів та відкриття Україною власних ринків для реалізації товарів іноземними підприємствами, в тому числі і целюлозно-паперової промисловості, проявило глибину проблем цієї галузі, яка на даний час потребує значних капіталовкладень для виходу підприємств зі стану стагнації. Не зважаючи на те, що більшість виробничих потужностей целюлозно -

паперових підприємств знаходиться в приватній власності, їх розвиток залежить також і від грамотної фінансової та економічної політики держави.

Основною причиною стримування темпів росту обсягів виробництва паперу, картону та виробів з них, окрім фізичної та моральної застарілості основних фондів багатьох картонно-паперових підприємств, є обладнання, що працює загалом 25-30 років, робочий стан якого підтримується переважно за рахунок відновлювального ремонту та модернізації і рідше - шляхом заміни зношеного обладнання та відсутність сировинної бази, яка створює залежність вітчизняного виробника від імпортера целюлози і деревної маси та спонукає їх орієнтуватися на випуск таких видів паперу та картону, які виробляються з вторинного волокна - макулатури. У структурі виробництва паперу і картону переважають такі види, як картон тарний, папір для гофрування, картон коробковий, папір санітарно - гігієнічний. А в структурі експорту картонно-паперової продукції ці види паперу та картону, шпалери і тара картонна займають значний сегмент [23].

Основні фактори, що мають негативний вплив на створення потужностей з виробництва целюлози та деревинної маси:

− непривабливий інвестиційний клімат;

− нестабільна політична та економічна ситуації створюють високі ризики для інвестора, через що залучення значно великих обсягів інвестицій є проблематичним сьогодні;

− монополізація ринку деревини;

− відсутність можливостей для створення власної лісо-сировинної бази.

Довгострокові споживачі деревини переглядаються для інвестицій у розробку сировини основи для целюлозно-паперової промисловості. Тому для вирішення цих проблем можна запропонувати паперову промисловість наступне:

− домінуючий розвиток галузей, що обробляють деревину, серед яких, перш за все, слід виділити галузь цільового паперу як одну з найвищих пріоритетів перспективні галузі лісогосподарського комплексу;

− необхідно прийняти рішення про будівництво нового целюлозного заводу на рівні рівності використання деревини як сировини в поєднанні з паперовою фабрикою для виробництва паперу для друку, і також фабрика для виробництва маси з використанням однорічних рослин, які допомагають вирішити питання задоволення потреб підприємств цілої паперової промисловості сировина - целюлоза і деревна маса.

У цьому випадку можна збільшити витрату паперу та картону рівень рівнів регенерації є статичним результатом задоволення потреб споживачів макулатури як вторинна сировина для виробництва паперу та картону. Стан розвитку целюлозно-паперової промисловості характеризується загальноприйнятим у різних країнах показником споживання картонно-паперової продукції на душу населення.

В Україні на одного жителя сьогодні припадає 28,2 кілограм паперу та картону на рік, який є майже вдвічі нижче від рівня середньосвітового споживання (65 кг/рік). У країнах Західної Європи, США, Канаді, Японії цей показник становить понад 200 кг/рік. В Європі найвищі показники мають: Бельгія – 333,7 кг/рік, Фінляндія – 333,4 кг/рік, Швеція – 268,0 кг/рік, Данія – 233,8 кг/рік, Великобританія – 208,8 кг/рік.

Для успішного розвитку, ринок целюлозно-паперової промисловості потребує доволі активної підтримки з боку держави. Від цього буде залежати показник споживання паперу та картону на душу населення, який у свою чергу є складовою рівня розвитку населення, їхньої екологічної та соціальної захищеності [26].

Вітчизняна целюлозно-паперова промисловість сьогодні – це близько 100 підприємств, що здійснюють виробництво і переробку паперу й картону. Кожного року галузь забезпечує випуск товарів більше ніж на 5,5 млрд. гривень, при цьому 50% його припадає на 42 потужні підприємства, розташовані в Львівській, Київській, Чернігівській, Житомирській, Дніпропетровській, Одеській Хмельницькій областях. У галузі працює близько 30 тис. осіб [27].

У целюлозно-паперовій промисловості виокремлюють такі типи підприємств:

− целюлозно-паперові та картонні комбінати (далі ЦПК), у яких целюлозні та деревомасні заводи поєднуються з картонно-паперовими фабриками, що перероблюють власні напівфабрикати;

− картонні та паперові фабрики, які переробляють целюлозу, що привозиться в висушеному вигляді з інших целюлозних заводів;

− підприємства, що перероблюють папір і виготовляють вироби із сировини, що доставляється.

Велику кількість паперу та картону випускають із різних марок целюлози, деревної маси, ганчірної півмаси та макулатурної маси, які після розчинення за допомогою різних хімікатів, у великій кількості води надходить на сітку паперочи картоноробної машини. Виробництво паперу або картону, вибілення готового продукту - завершальна стадія технологічного процесу, перед яким відбуваються складні процеси виробництва целюлози і деревної маси. Тому до складу сучасного великого комбінату входять целюлозний, деревомасний заводи, паперові чи картонні фабрики. Як відомо, целюлозно-паперова промисловість відрізняється висока матеріальна наука та енергоємність, використовуючи значні водні ресурси [30]. Обсяги виробництва та споживання целюлозно-паперової продукції наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Виробництво та споживання целюлозно-паперової продукції в Україні за 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відношення 2021 р. до 2017 р.,%
Виробництво, тис. т.	945,6	927,3	1010,3	1009,6	1011,7	1,06
Споживання, тис. т.	1537,4	1345,1	1560,4	1559,9	1590,3	1,03

Обсяги виробництва і споживання продукції поступово зростають. У 2017 відбувався спад показників, але до 2021 року виробництво досягло 1011,7 тис. т., а споживання –1590,3 тис. т. [28].

Для аналізу маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок було вибрано підприємство «Тетрада». ТОВ «Тетрада» постійно відстежує динаміку ринку паперових виробів та пропонує широкий асортимент продукції. ТОВ «Тетрада» почало свою діяльність у серпні 1998 року. Засновником та генеральним директором є Чайковський Володимир Сергійович. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – недержавна.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація паперових виробів та канцелярських товарів. Виробничий комплекс компанії, який знаходиться в Київській області, оснащено європейським високопродуктивним обладнанням.

Процес виготовлення шкільних зошитів проходить через 11 етапів та забезпечується за допомогою трьох спеціалізованих ліній, а саме, німецького, російського та італійського виробництва. Лінія німецького виробництва Will

Pemco Bielomatik, оскільки є найбільш інноваційною та потужною. Дане обладнання допомагає щодня виготовляти понад 300 тисяч зошитів з якісними характеристиками. Уся продукція ТОВ «Тетрада» сертифікована, відповідає державним та міжнародним стандартам, оскільки на підприємстві запроваджена система управління якістю ДСТУ4736:2007, ISO 9001:2009 (2015).

Зошити шкільні та загальні складаються більш ніж з 900 найменувань та серій, що є безпосередньою ознакою лідерства компанії на ринку України і поділяються на підприємстві на 6 брендів:

1) Економний клас – Тешка (щільність обкладинки – 80 гр./м2 , щільність внутрішнього блоку – 55 гр./м2 , білість паперу – 88 %, папір офсетний «LWC», виробник Фінляндія) та КС (щільність обкладинки – 80 гр./м2 , папір офсетний «LWC Base», виробник Фінляндія; щільність внутрішнього блоку – 55 гр./м2 , білість паперу – 98 %, папір офсетний «LWC», виробник Фінляндія);

2) Середній клас – Фоновий зошит (щільність обкладинки – 90 гр./м2 , виробник Німеччина, Leipa Ltd, щільність внутрішнього блоку – 55 гр./м2 , білість паперу – 88 %, папір офсетний «Котлас», Росія) та «ДАТА» (щільність обкладинки – 90 гр./м2 , виробник Німеччина, Leipa Ltd., щільність внутрішнього блоку – 55 гр./м2 , білість паперу – 92 %, папір офсетний «Котлас», виробник та імпортер Росія);

3) Дорогий клас – Твердий зошит (щільність обкладинки – 180 – 200 гр./м2 , щільність внутрішнього блоку – 55 – 60 гр./м2 , білість паперу – 90%, папір офсетний «Котлас», Росія) та зошит «Люкс» (щільність обкладинки – 180 – 200 гр./м2 , з нанесенням УФ – лаку, гібрибного лаку та глітеру на обкладинку; щільність внутрішнього блоку – 55 – 65 гр./м2 , білість паперу – 95 %, папір офсетний «Монді», виробник та імпортер «Сиктивкарський паперовий завод», Росія).

Альбоми для малювання на ТОВ «Тетрада» поділяються на три види:

1) Альбоми для малювання на скобі (на 8 аркушів, на 12 аркушів, на 16 аркушів, на 24 аркуша, на 30 аркушів та на 40 аркушів);

2) Альбоми для малювання на клею (на 24 аркуша, на 30 аркушів та на 40 аркушів);

3) Альбоми для малювання на спіралі (на 30 та на 40 аркушів); Усі з вище перелічених видів та типів альбомів виготовляються з паперу офсетного Сиктивкар, щільністю 100 гр./м2 + пухкість 20%, обкладинка картонна, двошарова, крейдована з обох боків, щільність 200 гр./м2 .

Кольоровий папір та картон мають наступну класифікацію:

1) Картон кольоровий в наборах А4 14 листів, А4 14 листів двосторонній, А4 10 листів, А4 9 листів (з кольорами золото та срібло), А4 7 + 7 (7 аркушів кольорового картону та 7 аркушів кольорового паперу), А4 7 листів білого картону. Сировиною для виготовлення кольорового картону є макулатурний картон, який підприємство «Тетрада» закуповує у ТОВ «Київський Картонно – Паперовий Комбінат».

2) Папір кольоровий в наборах А4 8 аркушів (з кольорами золото та срібло), А4 10 аркушів, А4 12 аркушів (флюоресцентний папір), А4 14 аркушів однобічний та двобічний, а також формату А4 20 аркушів.

Сировиною для виготовлення кольорового паперу є фінський папір LWC Base та LWC, щільністю від 49 – 53 гр./м2 , що отримується шляхом імпорту через компанію «Іса Файн Пейпер», Україна. Канцелярські книги або книги обліку на ТОВ «Тетрада» виготовляються в твердому та м’якому переплетенні формату А4 та А5, на 48, 76, 92, 176 та 192 листа, як власного виробництва, так і виробництва ТОВ «Фолдер», м. Калуш, Івано – Франківської області, на умовах давальницької сировини. В цілому, список пропонованих компанією товарів великий та постійно розширюється.

Для того, щоб проаналізувати фінансовий стан підприємства, варто дослідити окремі показники, такі як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, чистий прибуток (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ТОВ «Тетрада» за період 2019 – 2021 рр., млн.грн

Показник	Роки			2019-2020		2020-2021	
	2019	2020	2021	±Δ млн грн	%	±Δ млн грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	190,18	194,75	200,33	4,57	2,40	5,58	2,87
Собівартість реалізованої продукції	146,5	152,3	159,8	5,80	3,96	7,50	4,92
Фінансовий результат до оподаткування	38,85	42,08	50,27	3,23	8,31	8,19	19,46
Чистий прибуток (збиток)	27,84	30,27	34,14	2,43	8,73	3,87	12,78

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Проаналізувавши основні фінансові показники підприємства, можна зробити висновок, що ТОВ «Тетрада» активно розвивається, чистий дохід від

реалізації продукції у 2021 виріс на 5,58 млн. грн. відносно попереднього року. Приріст чистого прибуткуу 2021 році - 12,8%.

2.2. Оцінка можливостей підприємства у доступі на зовнішній ринок

Показники ефективної діяльності ТОВ «Тетрада» поступово покращуються, що свідчить про можливість розширення та можливості реалізації нових проектів. ТОВ «Тетрада» співпрацює на зовнішньому ринку Молдовою, а саме з ТОВ «Біровітс». Контракт був підписаний у березні 2014 року. Поставки товару здійснюються на умовах FCA. Вже майже 4,5 роки підприємства успішно співпрацюють і наразі відбувається період укладання договору на поставки товарів на 2022-2023 рік.

Експорт до Молдови здійснюється автомобільним транспортом. Крім цього, у квітні 2015 року був підписаний контракт на поставку товару з ТОВ «Атлас-Ар», яке знаходиться в Азербайджані. Поставки товару здійснюються на умовах FCA у відповідності до Інкотермс 2010. ТОВ «Атлас-Ар» з усього асортименту продукції ТОВ «Тетрада» імпортує лише зошити. Тому це співробітництво має потужний потенціал за умов позитивного економічного зростання обох сторін. Розглянемо обсяги експорту продукції за країнами (табл.2.3.).

Таблиця 2.3.

Обяги експорту продукції ТОВ «Тетрада» на зовнішні ринки, млн. грн.

Виробник	Роки			2019-2020		2020-2021	
	2019	2020	2021	±Δ	%	±Δ	%
Молдова	9	8,9	9,6	-0,10	-1,11	0,70	7,87
Азейбарджан	13,82	14,47	14,80	0,65	4,70	0,33	2,28
Всього	22,82	23,37	24,04	0,55	2,41	0,67	2,87

Джерело: складено на основі внутрішньої документації підприємства

Також, ТОВ «Тетрада» здійснює імпорт сировини Німеччини та Фінляндії:

– папір офсетний «LWC Base» та «LWC», виробник Lil P Фінляндія Київ-Лиски – Тополі (УЗ) Соловей – Самур (РЗД) Ялама – Кішли (АЗД);

– папір офсетний «Rocky», виробник Німеччина, Leipa Ltd.

2.3 Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства згідно обраної стратегії

Завдяки комплексному підходу до вибору показників ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснюється об'єктивна оцінка стану діяльності підприємства, формує правильну стратегію, дозволяє підвищити конкурентоспроможність. Існує багато різних підходів і методик щодо визначення показників для оцінки зовнішньоекономічної діяльності [36].

Ефективність ЗЕД ТОВ «Тетрада» поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків. Для того, щоб зрозуміти доцільність проведення тих чи інших зовнішньоекономічних операцій, слід правильно обрати критерій ефективності.

Максимальне отримання чистого доходу від експортних операцій – це головний критерій оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно до цього критерію, варто обирати найкращі варіанти для співпраці на зовнішньому ринку [37].

Повну ефективність експорту продукції ТОВ «Тетрада» - Кее і ефект - Ее визначають за формулами [38]:

Кее = Ве / Зе (2.1)

2019 рік: 22,82 млн. грн. / 19,63 млн. грн. = 1,16;

2020 рік: 23,37 млн. грн. / 20,57 млн. грн. = 1,14;

2021 рік: 24,04 млн. грн. / 20,43 млн. грн. = 1,18.

Ее = Ве – Зе (2.2.)

2019 рік: 22,82 млн. грн. – 19,63 млн. грн. = 3,19 млн. грн.;

2020 рік: 23,37 млн. грн. – 20,57 млн. грн. = 2,80 млн. грн.;

2021 рік: 24,04 млн. грн. – 20,43 млн. грн. = 3,61 млн. грн. ,

де Ве - вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютна виручка від продажу продукції на зовнішньому ринку;

Зе - затрати на виробництво експортної продукції.

Аналіз ефективності імпорту продукції ТОВ «Тетрада» визначимо за допомогою коефіцієнту імпорту, що здійснюються з метою використання імпортованої сировини для виготовлення продукції:

Кеі = Зі / Вз (2.3)

2019 рік: 6,4 млн. грн. / 5,7 млн. грн. = 1,13;

2020 рік: 6,42 млн. грн. / 5,84 млн. грн. = 1,11;

2021 рік: 6,91 млн. грн. / 6,01 млн. грн. = 1,15.

Ефективність виробництва експортної продукції ТОВ «Тетрада» Вее визначається за формулою:

Вее = Це / Зе (2.4)

2019 рік: 21,82 млн. грн. / 19,63 млн. грн. = 1,11;

2020 рік: 22,37 млн. грн. / 20,57 млн. грн. = 1,09;

2021 рік: 23,04 млн. грн. / 20,43 млн. грн. = 1,13.

Ефект виробництва експортної продукції ТОВ «Тетрада» Еве визначається за формулою:

Еве = Це − Зе (2.5.)

2019 рік: 21,82 млн. грн. – 19,63 млн. грн. = 2,19 млн. грн.;

2020 рік: 22,37 млн. грн. – 20,57 млн. грн. = 1,8 млн. грн.;

2021 рік: 23,04 млн. грн. – 20,43 млн. грн. = 2,61 млн. грн.,

де Це – вартість експортної продукції у внутрішніх цінах; Зе - затрати на виробництво експортної продукції.

Показник рентабельності виступає основним критерієм ефективності роботи підприємства . Рентабельність експорту ТОВ «Тетрада» визначається за формулою:

Ре = Ее /Зе ∗ 100% (2.6)

2019 рік: 3,19 млн.грн / 19,63 млн.грн*100% = 16%;

2020 рік: 2,80 млн.грн / 20,57 млн.грн*100% = 14%;

2021 рік: 3,61 млн.грн / 20,43 млн.грн*100% = 17%, де

Ее. – ефект експорту; Зе - затрати на виробництво експортної продукції.

Ефективність споживання імпорту ТОВ «Тетрада» Сеі та її ефект Есі визначають таким чином:

Сеі = Зі/ Ці (2.7.)

2019 рік: 6,4 млн. грн. / 5,85 млн. грн. = 1,09;

2020 рік:6,42 млн. грн. / 6,05млн. грн. = 1,06;

2021 рік:6,91 млн. грн. / 6,32 млн. грн. = 1,09.

Есі = Ці − Зі (2.8.)

2019 рік: 6,4 млн. грн. - 5,85 млн. грн. = 0,55 млн. грн.;

2020 рік:6,42 млн. грн. - 6,05млн. грн. = 0,15 млн. грн.;

2021 рік:6,91 млн. грн. - 6,32 млн. грн. = 0,59 млн. грн., де

Зі – затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортним; Ці – вартість реалізації імпортних товарів у внутрішніх цінах.

Показник рентабельності імпорту ТОВ «Тетрада» відображає кількість продукції, яка випускається на даному устаткуванні на 1 грн. витрат на його придбання. Рентабельність імпорту Рі визначається за формулою:

Рі = Еі/Вз ∗ 100% (2.9)

2019 рік: 0,7 млн.грн / 5,7 млн.грн*100% = 12%;

2020 рік: 0,58 млн.грн / 5,84 млн.грн*100% = 10%;

2021 рік: 0,9 млн.грн / 6,1 млн.грн*100% = 14%, де

Еі. – ефект імпорту; Вз – загальні витрати на імпорт.

Ефективність експорту мала тенденцію до спаду у 2020, але у 2021 показник збільшився на 3,51%. Ефективність імпорту зменшилася у 2020 на 2,65%, порівняно з 2019 роком. Але у 2021 відбулося значне покращення і показник збільшився на 4,55%, відповідно до 2020 року. Ефективність виробництва експорту на 2021 рік становить 1,13, ефективність споживання імпорту – 1,09.

Висновки до розділу 2

Вихід ТОВ «Тетрада» на новий зовнішній ринок буде сприяти покращенню фінансово-господарських показників, економічному розвитку підприємства та покращенню торгівельних зв'язків. Освоєння нового ринку збуту потребує суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів. Вибір нового ринку для експорту залежить від багатьох факторів, серед яких економічний стан, потреба в імпорті товарів, географічне положення, політичні орієнтири. Одним із головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Вихід на ринок ЄС має бути поступовим.

Існуючий експорт на ринок Молдови буде слугувати своєрідним плацдармом для співпраці з європейськими країнами. Саме тому доцільним буде розглянути ринок Румунії. Важливим аспектом є ще те, географічне положення України та Румунії має сприяти зміцненню економічних відносин та спонукати обидві країни до втілення співробітництва на регіональному та міжнародному рівнях. Виробництво целюлозно-паперової продукції в Румунії за останні роки поступово спадає, це спричиняє зростання імпорту, що є позитивним фактором у виборі нового зовнішнього ринку для експорту продукції ТОВ «Тетрада». Вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA, за якими продавець має виконати експортне митне оформлення і відвантажити товар перевізнику призначеному покупцем. Одна поставка товару ТОВ «Тетрада» до Бухаресту складатиме 44270 шт. зошитів на 48 стор. у клітинку, 32200 шт. зошитів на 24 сторінок у лінію та 18750 шт. канцелярських книжок в м'якій політурці.

Провівши детальний аналіз цін на товари-аналоги серед постачальників целюлозно-паперової продукції на ринок Румунії – Brunnen (Німеччина), Guangdong genvana stationery co. (Китай), Esselte (Польща), визначили базові ціни на експортований товар. Порівнюючи зведену ціну для товарів-аналогів чотирьох виробників, можна зробити висновок, що продукція ТОВ «Тетрада»

має найнижчі ціни при аналогічній якості, які будуть вигідними для торгівельних партнерів.

Транспортування продукції ТОВ «Тетрада» відбуватиметься за умовами поставки FCA. Пожвавлення експорту припадає на літньо-осінні місяці, натомість взимку та навесні відбувається спад обсягів реалізіції товару. Вихід ТОВ «Тетрада» на новий ринок дозволить підвищити ряд показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У 2019-2021 рр. спостерігається покращення показників ефективності експорту, ефекту експорту, ефективності виробництва експортної та ефекту виробництва експортної продукції.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

3.1 Удосконалення підходів щодо виходу підприємства на міжнародний ринок

На сьогоднішній день інтернет є найпоширенішою платформою для розміщення реклами. Інтернет-реклама має ряд своїх особливостей. Реклама у формі банерів на популярних Інтернет-порталах та масова розсилка по електронній пошті не приносить очікуваних результатів та не вартує вкладених коштів, так само як і використання контекстної та банерної реклами на тематичних порталах, на відміну від власного сайту. Завдання створення власного сайту не зводитися до розповіді про себе, а значно ширше [5].

Потрібно не тільки оприлюднити дані підприємства, але детально та зрозуміло сформулювати інформацію щоб вона повністю давала відповіді на всі питання, які можуть виникнути у потенційного або реального клієнта в момент розгляду підприємства як свого постачальника. Найкраще рішення – це розміщення каталогу на сайті, який допоможе в повній мірі ознайомитись з основними характеристиками товару. А це економія часу і покупця і персоналу підприємства на перемовинах. Завдяки цьому підприємство та його представники показують професійний підхід до роботи та запобігають проблем з непорозуміннями щодо продукції. Через те, що більша частина потенційних покупців зазвичай використовує інтернет, для активного просування було прийнято рішення позиціонувати продукцію підприємства на власному сайті в мережі Інтернет.

Для підприємства ТОВ «Тетрада» створено власний Webсайт, який буде найбільш продуктивним засобом просування товарів порівняно з традиційною рекламою в засобах масової інформації. Правильне використання сайту

приведе до позитивних результатів в бізнесі, тому що реклама через Інтернет володіє наступними перевагами [1]:

— інтернет-реклама дешевше

— дозволяє розподіляти бюджет і починати кампанію з мінімальних сум, поступово «підкидаючи» кошти на ті чи інші напрямки в залежності від потреб;

— легко знаходить та направляє рекламу на цільову аудиторію;

— набагато точніше показує цільовій аудиторії, тому спирається на її запити в Інтернеті;

— дозволяє значно привабливіше представити характеристики пропонованого товару або послуги, їх переваги;

— сьогодні одночасно можна використовувати можливості та переваги графічної, текстової та навіть аудіо- і відео-реклами;

— дає можливість швидко вносити зміни в рекламну кампанію: припиняти, редагувати, вводити умови показу;

— краще сприймається, через те, що інтернет-аудиторія сама шукає потрібну інформацію;

— є можливість проаналізувати результат реклами та охоплення.

Сайт в Інтернеті – це відносно дешевий інструмент маркетингу та місце для розміщення важливої інформації про підприємство та способи зв’язку з ним Сайт, є свого роду представництвом підприємства в мережі Інтернет, тому важливо скільки інформації він містить та як виглядає і працює.

На сайті можна розміщувати будь-яку інформацію, яку підприємство вважатиме необхідною до розміщення для споживачів та потенційних можливих покупців. Крім того, його можна використовувати для реалізації зворотного зв’язку по тим діям, котрі підприємство реалізує в рамках розробленої стратегії.

Запропонований підхід дозволив визначити форму торгівлі і розміщення торгових точок підприємства, знайти оптимальний маршрут поставок товару і визначити ефективний засіб просування товарів порівняно з традиційною

рекламою в засобах масової інформації. Всі ці заходи дозволять забезпечити реалізацію розробленої стратегії і дозволять підвищити рентабельність функціонування підприємства.

3.2 Удосконалення підходів щодо дослідження експортних можливостей підприємства

Основною метою виходу підприємства на зовнішній ринок, є знаходження своєї ніші та максимізація прибутку, в тому числі за рахунок використання ефекту масштабу, що вичерпує всі елементи мотиваційного механізму, який складається із конкретних мотивів [1, с.153]:

– обмеженість та низькі можливості розширення внутрішнього ринку;

– рівень розвитку внутрішнього ринку, за якого вигідно розміщувати капітали за кордоном;

– розрив з залежністю від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та диверсифікація ризиків шляхом освоєння закордонних ринків;

– скорочення витрат виробництва за рахунок кращого використання виробничих потужностей, зменшення податкових платежів, у тому числі шляхом виробництва продукції за кордоном;

– продовження життєвого циклу товару;

– використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном;

– підвищення ефективності збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій на основі створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо;

– компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах;

– подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва;

– підвищення престижу підприємства на національному ринку як суб'єкта міжнародних економічних відносин [1, с.153].

Перед виходом підприємства на зовнішній ринок, спочатку потрібно провести аналіз та позицію підприємства, зробити детальний прогноз всіх

подій, які стануться після виходу підприємства на зовнішній ринок. Також, потрібно розробити приблизний план дії у разі критичних ситуацій, які не залежать від безпосереднього підприємства, такі як природні катаклізми, нестабільна ситуація в економіці країни або воєнні дії.

Наступний крок, який слідує зробити підприємству – поставити конкретні цілі та завдання, які потрібно буде досягти на зовнішньому ринку. Також ватро зазначити, що всі цілі будуть виконуватись в певні строки, які будуть поставленні.

До первинних цілей виходу підприємства на зарубіжний ринок можна віднести:

- визначення приблизного обсягу продажів, які будуть здійснюватися підприємством;
- налагодження логістики та найбільш оптимального способу транспортування товару;
- вибір географічної області та її розмірів, де буде реалізовуватися товар;
- додатковий аналіз особливостей маркетингових інструментів, які найефективніше працюють саме у тому регіоні або країні;

Після реалізації всіх цих цілей підприємство може розширювати галузь або область впливу. Також, будуть необхідні данні для подальшого аналізу слабких сторін, які були виявлені у ході виходу на зовнішній ринок, що дасть змогу покращити ситуацію та підкорегувати стратегію.

Через деякий час існування підприємства на зовнішньому ринку постає необхідність розглянути нові можливості для розширення бізнесу та можливої співпраці з іноземними компаніями, які мають хорошу репутацію та впізнаваність на ринку. Це безумовно збільшить не тільки прибуток підприємства, а також приверне увагу споживачів товару іншої компанії.

Велике значення також мають критерії сегментації закордонних країн і їх споживачів.

Таблиця 3.1

Сегментація закордонних країн і їх споживачів

Критерії сегментації	Розподіл ринку за
Демографічні	віком, статтю, статусом сім'ї, рівнем прибутків, галуззю занять, ступенем освіти, національністю
Географічні	Географічним місцем знаходження покупців
Економічні	Економічним становищем та рівнем доходів
Психологічні	Способом життя, відношенням до певного суспільного класу
Науково-технічні	Рівнем технологій та частотою їх використання
Поведінкові	Готовністю покупців здійснювати покупки та сприйманням товару новими покупцями

Джерело: сформовано автором на основі 6, с.247

Отже, якщо врахувати всі ці критерії та особливості певної країни чи регіону, то можна розробити відповідні стратегії подальшого виходу підприємства на новий ринок чи розвитку на поточному.

Підприємство після обов'язкового формування правової бази та документації для функціонування на зарубіжному ринку, має рухатись далі по сформованому плану, в якому мають бути такі пункти:

- розроблення маркетингових стратегій та обрання найефективнішої;
- застосування сучасних технологій підприємства для максимізації виробництва;

- розподілення фінансів згідно запланованих потреб та обов'язкове створення резерву коштів для надзвичайних ситуацій;
- наймання спеціалістів країни, в якій підприємство виходить на ринок задля більш точної оцінки іноземного ринку;
- оцінка конкуруючих підприємств та їх переваг і недоліків;
- виявлення способів покращення та урізноманітнення власного товару на основі отриманих даних та досвіду.

На шляху виходу підприємства на зовнішній ринок також будуть перешкоди, які заважатимуть в повній мірі реалізовувати товар та досягати поставлених цілей. Одними в з найбільш суттєвих бар'єрів є юридичні проблеми та перешкоди, відсутність міжнародних ліцензій та проблеми з транспортуванням.

Дослідження виконані на прикладі ТОВ «Тетрада» і саме для цього підприємства можна озвучити такі рекомендації для формування стратегії виходу на зовнішні ринки:

- потрібно починати з найближчих іноземних країн, оскільки в них споживання целюлозно-паперової продукції на достатньому рівні та ринок не перенасичений;

- необхідно постійно аналізувати результати виробничих, фінансових та маркетингових показників для того, щоб мати змогу приймати правильні рішення та корегувати обрану стратегію;

- стратегію потрібно змінити як тільки вона перестане приносити бажані результати навіть після корегування;

- потрібно звернути особливу увагу на перешкоди виходу на зовнішній ринок та звернути особливу увагу на ліцензування;

- змінювати маркетингові інструменти у разі неефективного використання інструментів обраних в стратегії на початку.

Традиційно одним з етапів реалізації стратегії виходу товарів на новий ринок є реклама. Ефективність маркетингової діяльності істотно впливає на поведінку споживачів при виборі товару і здійснення покупки. Засоби

просування, що використовуються на підприємстві ТОВ «Тетрада», це реклама за допомогою сувенірів, рекламно-інформаційні добірки для преси (засоби друкованої реклами - газети, журнали), а також ілюстративно-образотворчі засоби реклами (щити, вивіски, плакати) .

3.3 Напрями реалізації маркетингових стратегій виходу на міжнародний ринок

Розробивши набір первинних дій та обравши стратегію, підприємство починає реалізацію проектів та вихід на міжнародний ринок.

Для реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Тетрада» варто застосовувати підхід непрямого експорт. Цей підхід підходить для виходу на зовнішній ринок, оскільки підприємство не має повної інформації про міжнародний ринок. Підприємство може передати функцію збуту за допомогою посередницьких фірм (таблиця 3.2.). Зокрема ними можуть виступати в даному випадку вітчизняні посередники або кооперативна організація.

Обрано непрямий експорт бо він має переваги. Перш за все, відпадає необхідність створення спеціального експортного відділу, що в свою чергу скорочує витрати. Також, посередники будуть обирати стратегії збуту спираючись на свій досвід та інформацію по ринку.

Таблиця 3.2.

Стратегії виходу на закордонні ринки для ТОВ «Тетрада»

Експорт	Пряме інвестування	Спільна діяльність
Непрямий експорт: Через вітчизняних експортерів відповідної країни; Через кооперативну організацію; Прямий експорт: Через експортний відділ в Україні; Через збутове відділення за кордоном;	Ліцензування; Управління за контрактом на декілька років; Підрядне виробництво;	Спільні підприємства та кооперація; Виробничі підприємства, які готові виробляти продукцію ТОВ «Тетрада»

Джерело: власна розробка автора

Аналіз різноманітних стратегій виходу на зовнішні ринки показав, що доцільний вибір партнерів в близьких зарубіжних країнах обійдеться у невеликі витрати на транспортування товару, проте загалом тенденція буде позитивно. Але така стратегія має і негативні наслідки – продаж товарів не дає можливості розвитку власного бренду, зменшує витрати на цей напрямок. Саме тому, керівництво підприємство повинно чітко аналізувати розвитку як зовнішнього, так і регіонального ринку, їх збалансованості.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання дипломної роботи дипломної роботи представлено обгрунтування теоретичних, методичних та практичних засад розробки маркетингових стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки, що дозволило сформувати наступні висновки:

На основі дослідження сутності стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та стратегічного управління встановлено, що кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої особливі переваги та недоліки, які треба розглядати в контексті особливостей та унікальних характеристик товару.

Результатом дослідження є запропонована класифікація стратегії за такими критеріями:

– контроль ринку (відстань до споживача, можливість швидко та ефективно реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);

– гнучкість (можливість швидко та ефективно адаптувати діяльність до елементів ринку, що постійно змінюються);

– ресурси (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);

– ризик (загроза виникнення непередбачених фінансових витрат у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, політичної ситуації та інших обставин).

За результатами аналізу теоретичних засад було виявлено, що важливим при розробці стратегії є врахування специфіки галузі, у якій функціонує підприємство. Встановлено, що для виходу підприємства необхідно проаналізувати світовий ринок аналогічної продукції, провести конкурентний аналіз галузі, проаналізувати внутрішній стан компанії, а також стратегію розвитку на українському ринку, виявити місію, цілі і завдання. Потім виявити

основні проблеми, з якими може зіткнутися компанія, виходячи на зовнішній ринок, сформулювати і оцінити стратегічні альтернативи розвитку компанії і проаналізувати отримані в ході дослідження результати, а потім запропонувати шляхи розвитку компанії на зовнішньому ринку.

На основі дослідження ТОВ «Тетрада» та його фінансово-економічного стану виявлено, що вітчизняне підприємство , яке займається виробництвом та реалізацією паперових виробів та канцелярських товарів. Для нього характерна лінійно-функціональна організаційна структура та низька плинність кадрів, що становить близько 3-4% за 2019-2021 рр. Основними конкурентами ТОВ «Тетрада» являються ТОВ «Мрії збуваються», «Бріск», «Школярик» та «Видавництво Поділля».

Фінансові результати діяльності підприємства за 2019-2021 роки продемонстрували, що підприємство за більшістю показників є ефективно діючим, рівень ризику є низьким. Для підприємства характерно щорічне зростання чистого доходу від реалізації продукції (з 194,75 млн.грн. у 2020 р. до 200,33 млн. грн. у 2021 р.).

Виявлено, що ТОВ «Тетрада» здійснює як експортну, так й імпортну діяльність. Експортна діяльність займає порівняно не значне місце у структурі збуту продукції – близько 12%. Проте, з 2014 року здійснюється експорт продукції до Молдови, з 2015 року – до Азербайджану. Протягом досліджуваного періоду, для ТОВ «Тетрада» було характерно позитивне сальдо торговельного балансу, що свідчить про ефективне здійснення зовнішньоторговельних операцій. Після розрахування показників ефективності ЗЕД було виявлено, що ТОВ «Тетрада» має досить високу рентабельність експорту. Значення показників ефективності експорту та ефективності імпорту більші за одиницю, отже можна зробити висновок, що експорт і імпорт на ТОВ «Тетрада» економічно вигідні.

За результатами досліджень запропоновано стратегію виходу на зовнішній ринок, а саме, ринок Румунії. Вибір країни обумовлений тим, що виробництво целюлозно-паперової продукції в Румунії за останні роки

поступово спадає, натомість споживання з кожним роком збільшується. Вихід ТОВ «Тетрада» на румунській ринок означає утворення зв'язків у форматі «Україна – Румунія – Молдова» для того, щоб в майбутньому вийти на більш пріоритетний формат – «Україна – Румунія – ЄС». Для визначення оптимального обсягу експорту та прогнозування обсягів на наступні роки було визначено методом порівняння макроекономічних показників Молдови, як країни, до якої вже експортується продукція підприємства та Румунії, як потенційного партнера ТОВ «Тетрада». Експортні операції планується здійснювати кожного місяця, але різними партіями. Це можна пояснити тим, що ринок целюлозно-паперової продукції, а саме ринок зошитів має сезонну залежність. Її пожвавлення припадає на літньо-осінні місяці (серпень – жовтень), натомість взимку та навесні відбувається спад обсягів реалізації товару. Враховуючи досвід існуючого експорту, вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA.

Внаслідок виходу на ринок Румунії очікується зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства у середньому понад 10%. Таким чином, розроблену стратегію прямого експорту можна вважати ефективною. В цілому, підприємство має можливість виходу на новий зовнішній ринок, тому при дотриманні рекомендацій та впровадження запропонованих дій, ТОВ «Тетрада» зможе збільшити свої прибутки та активно розвиватись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агаркова А. В., Кащєєва В. Ю.Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 78–83.
2. Барбаш В.А. Потенціал недеревної рослинної сировини для виробництва паперу і картону. Лісове господарство, лісова, паперова і деревообробна промисловість. Міжвідомчий науково-технічний збірник. К. : КПІ, 2019. – № 37(1). [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/Portal/natural/lglpdp/2011_37-1/37-1-60.pdf. (23.03)
3. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. Актуальні проблеми економіки. 2016. No 7. С. 31–40.
4. Вірбулевська О.В., Мовчан І.В. Інтеграція України до ЄС: проблеми та перспективи подальшої співпраці [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2008dec/2_virbulev.php (14-20.02)
5. Гвоздецька І. В. Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок. Вісник Хмельницького національного університету. 2015, № 6, t. 4.-с.153-155.
6. Головкова К. Ю. Алгоритм розроблення інформаційної системи управління ЗЕД підприємства: стисла характеристика. Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 184–187.
7. Горбач Л. М., Плотніков О. В. Міжнародні економічні відносини [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://epi.cc.ua/213-eksportna-politika27007.html (03.2022)
8. Даніалі П. Стратегії розвитку пивоварних підприємств в Україні. Економіка і управління. 2014. № 2. С. 73–78.
9. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. К.: Знання, 2016. 463 с.

10. Каліна І. І., Коченко К. А. Формування стратегії розвитку бренда міжнародної компанії у сфері харчової промисловості. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2014. Вип. 38. С. 118–128.
11. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. Економічний аналіз. 2012. Т. 10(3). С. 297–300.
12. Козик В. В., Панкова Л. А., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: Практикум. К.:Вікар, 2013. 368с.
13. Кларін, М. Розвиток стратегічного управління – більше, ніж тренінг / М. Кларін // Менеджмент і менеджер. 2018. №3. С.14-16.
14. Клочко В. П. Зовнішньоторгівельні відносини України в умовах посилення інтеграційних зв'язків // Актуальні проблеми економіки, 2017, №11(29). С.141-153.
15. Малі «транснаціональні»: як українські компанії підкорюють Європу. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649692-mali-transnacionalni-ak-ukrainski-kompanii-pidkoruut-evropu.html. (20.04)
16. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2020. 621 с.
17. Малій О.В. Особливості вхідних бар'єрів у відкритій економіці. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Тугана-Барановського. Серія «Економічні науки»; наук. ред. О.О. Шубін. Донецьк: ДонДУЕТ, 2016. Вип. 4. С.40-45.
18. Мельник О. Г. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. Г. Мельник, Ю. Л. Логвиненко // Вісник Національного університету Львівська політехніка
19. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.inek.ua/ Назва з екрану.

20. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
21. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект. Інвестиції: практика та досвід. К., 2019. №10. С. 27–31.
22. Ортинська В.В. Категорійні засади формування асортиментної політики торговельного підприємства. Маркетинг і реклама. 2015. № 11. С. 41.
23. Одрехівський М.В. Експортно-імпортна діяльність інноваційних систем. Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю : тези доповідей міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Львів, 13 травня 2014 р. Львів : Львівська політехніка, 2014. С. 67–68.
24. Руденко Л.В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія. Київ : Кондор, 2019. 480 с.
25. Савченко В. Д. Стратегія підприємства [Навч. посіб.]. Харківський національний аграрний ун- т ім. В.В.Докучаєва. Харків, 2014. 206 с.
26. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Підручник]. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.
27. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретикоконцептуальні засади [Текст] Галицький економічний вісник. 2010. № 2 (27). С. 81-85.
28. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент [Навчальний посібник] / О. М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2015. 562 с.
29. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845 (04.2022)
30. Чекаленко Л. Д. Зовнішня політика України [Підручник]. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 290 с.
31. Череп А. В. Стратегічне планування і управління [Навчальний посібник]. К.: Кондор, 2015. 334 с.

32. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнес Інформ. 2018. No 1. С. 345–351.
33. Щелкунов В.И. Деловые стратегии и менеджмент Украины XXI века. Киев : Наук. думка, 2016. 415 с.
34. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки №8(98), 2019. С.12-16.
35. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018.С. 300 с.
36. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки [Текст]. Фінанси України - 2019. № 4. С. 41- 43.
37. Ghauri P., Cateora P. International Marketing, 3rd revised edition. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2010. 728 p.
38. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент [Навчальний посібник]. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
39. Robbins T., Shepherd W., McBride J. (Eds.) The Relativization of Societies: Modem Religion and Globalization. Cults, Culture, and the Law. Chicago, 1985
40. Schwab K. The global competitiveness report 2009 – 2010. World Economic Forum reports. Geneva: WEF, 2019. XV. 479 p.