

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра маркетингу та логістики**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**освітній ступінь - «Магістр»**

на тему: **Міжнародні маркетингові можливості промислового підприємства**

**Виконав:**

**Єрмоленко Михайло Григорович**  
студент спеціальності  
075 «Маркетинг»

**Керівник:**

**Ковальова Ольга Михайлівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки та підприємництва  
ім. професора І.М. Брюховецького

**Рецензент:**

**Галич Олександр Анатолійович**  
кандидат економічних наук, професор  
професор кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Полтавський державний аграрний університет

**Суми – 2024**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет  
Кафедра

Економіки і менеджменту  
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь  
Спеціальність

Магістр  
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

202 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Єрмоленку Михайлу Григоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Міжнародні маркетингові можливості промислового підприємства»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» м. Суми

керівник роботи Ковальова Ольга Михайлівна, к. е. н., доцент

1

«24» липня 2023 р.

Затверджена наказом по університету від

№896-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

06 серпня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності торговельних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань міжнародного маркетингу промислових підприємств

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити сутнісну характеристику міжнародних маркетингових можливостей промислових підприємств; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми; проаналізувати фактори маркетингового зовнішнього середовища підприємства та тенденцій їх зміни; оцінити економічні результати здійснення міжнародних операцій підприємства; визначити організаційно-економічні альтернативи розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах маркетингу; надати практичні рекомендації щодо розроблення ефективної міжнародної маркетингової стратегії; провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити рівень їх ризиковості.

6. Дата видачі завдання:

28 липня 2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                               | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | липень 2023 р.                | виконано |
| 2.    | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | липень-серпень 2023 р.        | виконано |
| 3.    | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | листопад-грудень 2023 р.      | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | травень-червень 2024 р.       | виконано |
| 6.    | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | липень 2024 р.                | виконано |
| 7.    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 29-31 липня 2024 р.           | виконано |
| 8.    | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | до 06 серпня 2024 р.          | виконано |
| 9.    | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | 06 серпня 2024 р.             | виконано |
| 10.   | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 08 серпня 2024 р.             | виконано |
| 11.   | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 10 -17 серпня 2024 р.         | виконано |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 19-20 серпня 2024 р.          |          |

Здобувач \_\_\_\_\_ Михайло ЄРМОЛЕНКО

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ольга КОВАЛЬОВА

Перевірку на автентичність проведено. \_\_\_\_\_ Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту \_\_\_\_\_ Маргарита ЛИШЕНКО

## АНОТАЦІЯ

**Єрмоленко М.Г. Міжнародні маркетингові можливості промислового підприємства.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику міжнародних маркетингових можливостей промислових підприємств; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми; проаналізовано фактори маркетингового зовнішнього середовища підприємства та тенденцій їх зміни; оцінено економічні результати здійснення міжнародних операцій підприємства; визначено організаційно-економічні альтернативи розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах маркетингу; надано практичні рекомендації щодо розроблення ефективної міжнародної маркетингової стратегії; проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити рівень їх ризиковості.

З огляду на досліджені тенденції на ринку легких металевих пакувань, а також визначені сильні та слабкі сторони підприємства, була зосереджена увага на пошуку варіантів розширення міжнародної діяльності через впровадження на ринки скандинавських країн (Данія, Норвегія, Швеція) високоякісної продукції українського виробництва – легких металевих пакувань торгової марки «Гуала». Компанія, маючи значний досвід роботи на міжнародному ринку, прагне задовольнити попит скандинавських виробників алкогольних та безалкогольних напоїв на сучасні та екологічно чисті матеріали для пакування. Цілями міжнародного проекту при цьому стали формування нових партнерських відносин, обмін українською ідеєю зі скандинавськими партнерами та сприяння формуванню більш свідомого ставлення до екологічних металевих пакувань. Згідно міжнародного проекту запропоновано не лише збільшити обсяги експорту вже існуючої продукції, але й освоїти нові ринки, такі як скандинавські країни, де є попит на легкі металеві пакування і прогнозований дохід від реалізації продукції на нових ринках за ймовірним сценарієм розвитку становитиме в 2024 році +10 млн. грн.

Сформований детальний план реалізації стартапу щодо розширення зовнішніх ринків компанії включав календарний графік та трекшн-карту для різних цільових аудиторій. Для оцінки життєздатності міжнародного стартапу було детально розглянуто його фінансову модель та розроблений річний прогноз основних економічних показників, за підсумками якого очікується, що операційна рентабельність міжнародного проекту складе близько 65%. Враховуючи високу мінливість зовнішнього середовища останніх років також було розроблено детальний план управління ризиками методом STAR, згідно шкали оцінки ризиків якого запропонований проект знаходиться на межі між категоріями «низький ризик» та «безризиковий».

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, промислове підприємство, маркетингова стратегія, експорт продукції, легкі металеві пакування.

## SUMMARY

### **Yermolenko M.G. International marketing opportunities of an industrial enterprise.**

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2024 – Manuscript.

The qualification work summarizes the essential characteristics of international marketing capabilities of industrial enterprises; the organizational and economic characteristics of «Guala Closers Technology Ukraine» LLC of Sumy are provided; the factors of the marketing external environment of the enterprise and the trends of their change are analyzed; the economic results of the enterprise's international operations were assessed; organizational and economic alternatives for the expansion of the international activity of the enterprise on the basis of marketing are defined; practical recommendations on the development of an effective international marketing strategy are provided; an economic justification of the proposed measures was carried out and their level of risk was assessed.

In view of the researched trends in the market of light metal packaging, as well as the determined strengths and weaknesses of the enterprise, attention was focused on finding options for expanding international activities through the introduction of high-quality products of Ukrainian production - light metal packaging - into the markets of Scandinavian countries (Denmark, Norway, Sweden) trademark «Guala». The company, having considerable experience in the international market, seeks to satisfy the demand of Scandinavian manufacturers of alcoholic and non-alcoholic beverages for modern and environmentally friendly packaging materials. At the same time, the goals of the international project were the formation of new partnership relations, the exchange of Ukrainian ideas with Scandinavian partners, and the promotion of a more conscious attitude towards ecological metal packaging. According to the international project, it is proposed not only to increase the volume of exports of already existing products, but also to develop new markets, such as the Scandinavian countries, where there is a demand for light metal packaging and the projected income from the sale of products in new markets, according to the probable development scenario, will be +10 in 2024 million UAN.

The detailed implementation plan of the startup regarding the expansion of the company's foreign markets included a calendar schedule and a traction map for various target audiences. To assess the viability of an international startup, its financial model was examined in detail and an annual forecast of the main economic indicators was developed, based on the results of which it is expected that the operating profitability of the international project will be about 65%. Taking into account the high variability of the external environment in recent years, a detailed risk management plan using the STAR method was also developed, according to the risk assessment scale of which the proposed project is on the border between the «low risk» and «risk-free» categories.

**Keywords:** international marketing, industrial enterprise, marketing strategy, product export, light metal packaging.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                         | 6  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи міжнародних маркетингових можливостей промислових підприємств .....                      | 9  |
| РОЗДІЛ 2 Діагностика стану міжнародної діяльності підприємства ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» м. Суми.....  | 21 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....                                                      | 21 |
| 2.2 Аналіз факторів маркетингового зовнішнього середовища підприємства та тенденцій їх зміни .....                  | 27 |
| 2.3 Оцінка економічних результатів здійснення міжнародних операцій підприємства.....                                | 34 |
| РОЗДІЛ 3 Розробка проекту міжнародних маркетингових можливостей промислового підприємства.....                      | 41 |
| 3.1 Організаційно-економічні альтернативи розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах маркетингу..... | 41 |
| 3.2 Практичні рекомендації щодо розроблення ефективної міжнародної маркетингової стратегії .....                    | 46 |
| 3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка рівня їх ризиковості.....                             | 54 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                       | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                     | 65 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                        | 70 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасна економіка стрімко розвивається під впливом процесу цифрової трансформації, який можна спостерігати практично в усіх галузях економіки і бізнесу. Створення інновацій та використання штучного інтелекту відкрили перед мультинаціональними компаніями маркетингові можливості щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності, продуктивності, створення та отримання додаткової вартості на міжнародному ринку. З іншого боку, зумовлені військовим вторгненням росії виклики і загрози, змусили вітчизняні підприємства адаптуватися до нових безпекових умов шляхом впровадження інноваційних бізнес-стратегій. Постає гостра потреба у пошуку нестандартних рішень, створенні нових підходів ведення бізнесу, розробці адекватних маркетингових заходів, які б відповідали запитам і тенденціям ринку. Відповідно, питання створення та реалізації ефективних маркетингових стратегій і надалі залишаються актуальними, адже значна кількість експертів надає їм першорядного значення у процесі формування загальної бізнес-стратегії розвитку компаній на міжнародному ринку.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад виявлення міжнародних маркетингових можливостей промислового підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності його функціонування на зовнішньому ринку.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити сутнісну характеристику міжнародних маркетингових можливостей промислових підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми;
- проаналізувати фактори маркетингового зовнішнього середовища підприємства та тенденцій їх зміни;
- оцінити економічні результати здійснення міжнародних операцій

підприємства;

- визначити організаційно-економічні альтернативи розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах маркетингу;
- надати практичні рекомендації щодо розроблення ефективної міжнародної маркетингової стратегії;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити рівень їх ризиковості.

*Об'єктом дослідження* є процес розробки проекту міжнародних маркетингових можливостей промислового підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти використання інструментів виявлення міжнародних маркетингових можливостей промислового підприємства.

**Елементами наукової новизни** одержаних результатів роботи є використання маркетингових технологій в управлінні збутом продукції на експорт на основі розробки проекту міжнародних маркетингових можливостей промислового підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в розробці практичних аспектів впровадження проекту міжнародних маркетингових можливостей промислового підприємства та посилення їх впливу на формування конкурентних переваг підприємства-виробника легких металевих пакувань. Результати дослідження в частині розробленого міжнародного проекту по розширенню зовнішніх ринків через формування нових партнерських відносин та обмін українською ідеєю зі скандинавськими партнерами введено в практику діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми. Пропозиції щодо формування міжнародної маркетингової стратегії відповідно до цілей, ресурсів і загальної бізнес-стратегії досліджуваної компанії, орієнтуючись на власні бізнес-метрики прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний і комплексний підходи до формування і реалізації

проекту міжнародних маркетингових можливостей промислового підприємства; а також методи логічного і економіко-статистичного аналізу, зокрема: аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період; рядів динаміки – для характеристики зміни в часі показників досліджуваного питання; інтегральної оцінки – для аналізу відносної зміни та узагальнення рівня функціонування підприємства на міжнародному ринку.

*Інформаційною базою при виконанні дослідження є* положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів в галузі міжнародного маркетингу промислових підприємств. Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього користування, що надані ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», збірки наукових праць вчених-економістів, ресурси Інтернет, власні результати дослідження автора.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на: XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» (20-21 грудня 2023 року, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький) та VI Міжнародній науково-практичній конференції «Perspectives of Contemporary Science: theory and practice» (22-24 липня 2024 року, м. Львів).

**Публікації.** За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези міжнародних науково-практичних конференцій.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 43 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 59 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 28 таблиць, 4 рисунки, 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Глобалізація суттєво вплинула на сучасну економіку, зробивши міжнародну діяльність одним з найважливіших аспектів бізнесу та державної політики. Міжнародна діяльність підприємства передбачає широкий спектр взаємодій з іноземними партнерами, включаючи торгівлю товарами та послугами, фінансові операції, інвестиції тощо.

На сучасному етапі міжнародна діяльність стала невід'ємною частиною економіки багатьох країн світу, що підтверджується зростанням її частки у ВВП країн. Аналіз цих тенденцій показує середнє щорічне зростання на 10%, за винятком 2020 року, коли через пандемію COVID-19 знизилися як експорт, так і імпорт. Окрім національної економіки, у міжнародній діяльності беруть участь численні підприємства різного масштабу — від малих до великих. Право на здійснення зовнішньоекономічної діяльності закріплено в чинному законодавстві України. Згідно зі статтею 5 Закону про ЗЕД, усі суб'єкти ЗЕД мають рівні права на здійснення будь-яких її видів, не заборонених законами України, незалежно від форм власності та інших ознак.

Рішення про міжнародну експансію передбачає комплексний підхід. Специфіка питань залежить від обраної форми діяльності. Так, для експорту або імпорту, як найпоширеніших видів, необхідно розглянути такі аспекти:

1. Комплексний аналіз даних дослідження світового ринку;
2. Детальне дослідження діяльності іноземних компаній-конкурентів з акцентом на їхніх маркетингових стратегіях;
3. Вибір партнера;
4. Форми реалізації товару та його після продажне обслуговування;
5. Інкотермс.

Успіх міжнародної діяльності компанії значною мірою залежить від того, наскільки грамотно складено зовнішньоекономічний контракт. Різноманітність таких контрактів обумовлена різними видами зовнішньоекономічних операцій, кожна з яких вимагає індивідуального підходу до укладання угоди.

Міжнародні контракти класифікують за такими критеріями:

- Залежно від тривалості та характеру відносин, до цієї групи можна віднести різноманітні договори: від тимчасових до довгострокових, від конкретних до рамкових, а також угоди про намір;
- За своїм призначенням контракти поділяються на: експортні, імпорتنі, реекспортні, реімпорتنі, франчайзингові, ліцензійні, орендні, субпідрядні та підрядні тощо;
- За кількістю укладення контракти можуть бути разовими або регулярними.
- Контракти можуть мати різну форму розрахунків: грошову, коли оплата здійснюється грошима, та товарну, коли оплата відбувається шляхом передачі товару.

Хоча за загальним правилом договори можуть укладатися як у письмовій, так і в усній формі, українське законодавство встановлює обов'язкову письмову форму для контрактів, що укладаються суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Важливим міжнародним документом, що регулює питання укладення міжнародних договорів, є Віденська конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів 1980 року.

З метою приведення національного законодавства у відповідність до міжнародних норм, Україна розробила та затвердила «Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)». Це нормативно-правовий акт визначає загальні вимоги до оформлення та укладення зовнішньоекономічних договорів. Положення було прийняте з урахуванням положень відповідних міжнародних конвенцій та неодноразово вдосконалювалося. Остання редакція Положення була затверджена у 2001 році.

Дане положення розроблено на виконання вимог ст. 6 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та є обов'язковим для дотримання всіма учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічний договір (контракт) – це юридично значущий документ, який оформлюється у письмовому вигляді і визначає права та обов'язки сторін, що беруть участь у міжнародній торгівлі товарами, послугами або інтелектуальною власністю.

Будь-який міжнародний контракт, якщо сторони не визначили інше, має включати такі обов'язкові елементи: повну назву контракту з деталями ідентифікації (номер, дата, місце укладення), чітке визначення предмета договору, вступну частину (преамбулу), умови поставки товарів (хоча б базові), загальну вартість та ціноутворення, порядок розрахунків, положення про форс-мажорні обставини, механізм вирішення можливих спорів, повні контактні дані сторін. У договорах купівлі-продажу додатково узгоджуються питання маркування, упаковки та процедури приймання-здачі товару. Сторони мають право включати до контракту додаткові умови за взаємною згодою.

Важливою складовою будь-якого контракту, який передбачає обмін товарами, є умови поставки. Основні умови визначають, хто оплачує логістичні послуги і коли настає перехід відповідальності за товар. Вперше такі умови були опубліковані в 1923 році у вигляді збірника з 10 положень, створеного Міжнародною торговою палатою, заснованою в 1914 році в Парижі, для захисту інтересів компаній та країн. У 1936 році палата уніфікувала ці умови та опублікувала документ *International Commercial Terms*, більш відомий як *INCOTERMS*. З того часу документ був змінений 8 разів, і на сьогодні найактуальнішою версією є *INCOTERMS-2020*. Хоча його використання не є обов'язковим у всіх країнах, *INCOTERMS* залишається еталоном якості та надійності поставок.

Ще у 1994 році в Україні офіційно почали використовувати міжнародні правила торгівлі Інкотермс-90. Хоча з того часу з'явилися нові версії цих правил (Інкотермс 2010 та 2020), українські компанії найчастіше використовують саме їх у своїх договорах. Це означає, що хоча офіційно в

законах України досі згадуються старі правила, на практиці бізнесмени застосовують більш сучасні та зручні умови. Коротке тлумачення Інкотермс 2010 подано в додатку А (табл.А1, А.2).

Важливим аспектом при здійсненні міжнародної діяльності є актуальність умов Інкотермс. У міжнародній практиці завжди діє найновіша версія Інкотермс, тому після укладання міжнародної угоди часто виникає питання: Чи дійсний міжнародний контракт, якщо він посиляється на попередні версії?. Насправді, кожен окремих договір регулюється лише однією версією, і якщо в ньому зазначено конкретний рік Інкотермс, то ці правила залишаються чинними до підписання нового контракту. Якщо угода посиляється лише на правила Інкотермс без вказання року, то зазвичай у разі виникнення спірних моментів застосовуватиметься версія, чинна на момент укладання угоди. Однак, найкращою практикою для підприємств є використання останньої доступної версії Інкотермс. Для прикладу, порівняймо Інкотермс 2010 та 2020 (рис. 1.1).



Рисунок 1.2 – Порівняння Інкотермс 2010 р. та 2020 р.

З рисунку видно, що основні зміни торкнулися трьох аспектів:

Коносаменти: При використанні умов FOB (франко-борт) виникали

труднощі з контейнерними перевезеннями, оскільки продавець втрачав контроль над товаром, як тільки контейнер прибував у порт для експорту і до моменту розвантаження. Водночас, FOB передбачає, що продавець несе всі ризики та витрати, пов'язані з експортом та обробкою на портовому терміналі. Використання умов FCA (франко-перевізник) було б більш доцільним, але акредитив від банку вимагає надання бортового коносаменту, щоб продавець міг отримати оплату. Через це продавці часто обирали FOB, незважаючи на ризики. У Incoterms 2020 цей момент було враховано, і в умови FCA внесли зміни, що дозволяють покупцеві та продавцю домовитися про отримання продавцем бортового коносаменту.

CIF і CIP: Це умови доставки товару, які визначають, хто платить за транспортування та страхування. За умови CIF продавець оплачує доставку морем та страхування до порту призначення. CIP дозволяє використовувати будь-який вид транспорту і продавець також оплачує доставку та страхування, але вже до вказаного місця на суші.

У новій редакції Інкотермс 2020 умови CIF зберегли попередній рівень страхового покриття. Однак, для умов CIP було запроваджено більш високий стандарт страхування. Такий підхід зумовлений тим, що CIF традиційно застосовується в оптовій торгівлі, де рівень ризику, як правило, нижчий. Натомість, CIP частіше використовується для промислових товарів, які потребують більш комплексного страхового захисту через свою специфіку та вартість.

DAT (доставлено на терміналі) було змінено на DPU (доставлено на місці розвантаження): У версії Incoterms 2010 термін DAT передбачав, що товар доставляється після розвантаження на зазначеному терміналі. Через те, що DAT обмежував місце доставки лише терміналом, у новій версії Incoterms посилення на термінал було видалено, зробивши умови більш універсальними. DPU тепер означає доставку в місце розвантаження, яке можна використовувати для всіх видів транспорту.

Сучасна міжнародна торгівля характеризується значним посиленням вимог до безпеки під час транспортування товарів. Ця тенденція чітко відображена в новій редакції міжнародних торгових термінів Incoterms 2020. Кожне правило Incoterms тепер містить детальні вимоги щодо безпеки, які мають бути дотримані сторонами контракту. Наприклад, згідно з правилом СРТ, продавець несе відповідальність за забезпечення безпеки товару під час його доставки до пункту призначення. Невиконання цих вимог може призвести до значних затримок, додаткових витрат і навіть до юридичних проблем.

Спосіб оплати за товари або послуги визначається умовами контракту. Існує широкий спектр варіантів розрахунків, які обираються залежно від конкретних обставин:

- акредитив (letter of credit), може різнитися за категоріями;
- інкасо (collection);
- банківський переказ;
- відкритий рахунок.

Ціноутворення є одним із найважливіших аспектів будь-якого контракту. Контрактна ціна безпосередньо залежить від таких факторів, як світові ціни на аналогічні товари чи послуги, рівень інфляції в країнах учасників контракту тощо. Оскільки контракт має міжнародний характер, вибір валюти, в якій буде виражена ціна, є критичним. Для уникнення валютних ризиків часто обирають валюту третьої країни, що є стабільною та широко використовується в міжнародній торгівлі. Наприклад, у контракті між Україною та Швецією логічним буде вказання ціни в євро.

При визначенні контрактної ціни може бути застосована:

- Тверда фіксація ціни – це умова договору, за якою вартість товару або послуги залишається незмінною протягом усього терміну дії угоди, незалежно від того, чи передбачається швидка доставка або тривала співпраця;
- Послідовна фіксація – встановлення ціни індивідуально для кожного випадку фіксації, згідно з внутрішніми принципами;
- Фіксація ціни може бути рухомою або невизначеною, тобто вона

може змінюватися з часом. Зазвичай у таких контрактах передбачається, що якщо ціна на товар на ринку зміниться, то і ціна в контракті зміниться відповідно. Крім того, часто встановлюється певний діапазон, в межах якого ціна в контракті може відхилитися від ринкової (наприклад, на 2-5%). Цей тип фіксації ціни найчастіше використовується для сировини та промислових товарів, особливо при укладанні довгострокових контрактів;

— Змінна ціна визначається на основі фактичних витрат на виробництво, які обчислюються в кінці виконання контракту. Такий підхід доцільний для проектів, що потребують тривалого часу, оскільки дозволяє врахувати всі непередбачувані фактори, які можуть вплинути на вартість. Типовими прикладами є виробництво суден, великого промислового обладнання тощо.

Необхідно також враховувати специфіку транснаціональної комунікації, діловий етикет та, за потреби, підготовку і перепідготовку кваліфікованих кадрів для нових умов співпраці. Важливим чинником у реалізації цих напрямків є культура організації міжнародних бізнес-комунікацій. Вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності бізнес-суб'єктів, які у межах єдиної організаційної структури або спільних кооперативних зв'язків беруть участь у міжнародних інтеграційних процесах. Розуміння особливостей поведінки виробничо-господарських систем різних країн дозволяє адаптувати їх до принципів загальної культурної взаємодії та підвищувати ефективність власних систем. Однак, для покращення результатів та формування ефективних бізнес-комунікацій, керівники та менеджери компаній повинні мати необхідний рівень знань в організаційній культурі.

Організаційна культура — це сукупність формальних і неформальних правил, а також норм, притаманних будь-якій економічній системі, які впливають на підвищення ефективності її діяльності. Якщо розглядати організаційну культуру як частину маркетингу, то її можна вважати однією з ключових складових маркетинг-міксу та зв'язковим елементом між бізнес-суб'єктами, а також між окремими структурами та особами, що утворюють ці

економічні утворення: підприємства, організації, фірми. Структуру міжнародного культурного середовища бізнесу та значення культури в бізнесі викладено в додатку Б.

Аналіз ситуації вказує на те, що недооцінка ролі економічної культури як компонента комунікаційного міксу може негативно вплинути на синергію маркетингового міксу та, зрештою, знизити загальну продуктивність економічних систем.

Ключ до успіху в міжнародній діяльності полягає у складному взаємозв'язку між знанням місцевих культурних нюансів та цінностей, ефективною комунікацією, гнучкістю у підході до бізнесу, суворим дотриманням місцевого законодавства та про активному управлінні ризиками. Застосування сучасних технологій дозволяє організаціям оптимізувати всі ці аспекти та досягти стійких конкурентних переваг на глобальному ринку.

До зовнішнього середовища підприємства належать фактори та умови, що знаходяться за межами організації і можуть впливати на її діяльність та результати. Важливість зовнішніх і внутрішніх чинників може варіюватися в залежності від контексту і специфіки конкретної організації. Наприклад, у галузі з високою конкуренцією та постійними змінами зовнішнє середовище може мати більше значення, оскільки успіх залежить від здатності швидко і ефективно адаптуватися до змін. Водночас, для малого бізнесу з невеликою кількістю працівників важливішим може бути внутрішнє середовище, оскільки успіх тут залежить від ефективного управління ресурсами, персоналом та процесами.

Ключовим фактором успіху підприємства є збалансований підхід до управління внутрішніми процесами та адаптації до мінливого зовнішнього середовища. В табл. 1.1 представлено аспекти, які вважаються першочерговими при розгляданні зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 1.1 – Основні аспекти роботи з зовнішнім середовищем підприємства

| Чинники                | Параметри                                                                                                                         |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні чинники:     | Політична стабільність, законодавство, регулювання, міжнародні угоди та договори, мита, урядові програми та політика.             |
| Економічні чинники:    | Економічне зростання, інфляція, курс валют, інвестиції, податкова політика, торговельні угоди та договори.                        |
| Соціокультурні фактори | Культурні відмінності, освіта, демографія, громадська думка, стереотипи та забобони, спосіб життя, тенденції споживчої поведінки. |
| Технологічні фактори   | Інновації, наукові відкриття, технологічний прогрес, нові методи виробництва, інфраструктура та телекомунікаційні можливості.     |
| Екологічні чинники     | Закони та регулювання в галузі екології, споживання природних ресурсів, утилізація відходів, вплив на довкілля.                   |

Наступним кроком є детальний аналіз кожного фактора, щоб зрозуміти, як компанії можуть ефективно адаптуватися до мінливого глобального бізнес-середовища, використовувати нові можливості та мінімізувати ризики. Особлива увага буде приділена взаємодії між факторами та їхньому впливу на різні аспекти бізнесу.

Політика – потужний рушій бізнес-середовища. Не тільки внутрішні закони та рішення уряду, але й міжнародні відносини, торговельні угоди та митні тарифи безпосередньо впливають на діяльність підприємств. Політична стабільність або її відсутність, зміни в законодавстві та урядові програми можуть суттєво змінювати правила гри на ринку.

Політична нестабільність може створити серйозні перешкоди для бізнесу, впливаючи як на фізичні, так і на фінансові аспекти його діяльності. Протести, заворушення та інші форми соціальної напруги можуть ускладнити доступ до сировини, матеріалів та обладнання, а також призвести до руйнування виробничих потужностей. Крім того, нестабільність може порушити логістичні ланцюжки, що призведе до затримок у постачанні товарів та послуг. Зміни у законодавчому полі та урядовій політиці, які часто супроводжують періоди нестабільності, можуть призвести до значного зростання податкового навантаження на підприємства, що негативно вплине на їхню прибутковість.

Нестабільність політичного середовища створює значні виклики для підприємств. Політичні рішення, що змінюються, можуть суттєво ускладнити процес прийняття стратегічних рішень і довгострокове планування. Саме тому підприємствам необхідно постійно відстежувати політичні зміни та адаптувати свої стратегії.

Економічні фактори, як і політичні, суттєво впливають на діяльність підприємств. До загроз можна віднести майже всі ключові економічні показники: рівень інфляції (зростання інфляції може знизити купівельну спроможність населення та підвищити вартість виробництва, що, в свою чергу, може призвести до скорочення продажів і прибутків підприємства); курс національної валюти (під час роботи на міжнародному ринку слід уважно стежити за валютним курсом і обирати найбільш стабільну валюту. Неправильний вибір валюти може призвести до значного зниження активів та прибутків підприємства); рівень економічного зростання (економічне зростання може стимулювати збільшення споживчого попиту, що позитивно вплине на продажі та прибутки підприємства).

Соціокультурні фактори включають аспекти середовища, які визначають соціальні та культурні умови, в яких працює підприємство. Сюди можуть входити демографічні зміни (кількість населення, його структура за віком, статтю, расовим та етнічним складом, що впливають на споживчий попит та соціальні орієнтири); культурні норми та цінності (традиції, звичаї, релігія і переконання, які мають значний вплив на формування лояльності до бренду); технологічний прогрес (соціокультурні зміни можуть сприяти розвитку технологій, що впливає на сприйняття продукту та загальний ринок, де діє підприємство); освіта (впливає як на якість робочої сили, так і на споживчий ринок).

Технологічні фактори стосуються використання нових технологій, їх розвитку та розповсюдження, а також темпу змін у технологічному середовищі. Основний вплив цих факторів на підприємство полягає в підвищенні продуктивності та ефективності його роботи. Інноваційні технології можуть

сприяти покращенню внутрішніх процесів, оптимізації витрат і підвищенню якості продукції чи послуг. Окрім цього, технологічні фактори можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства. Якщо компанія не буде здатна адаптуватися до нових технологій, вона може відстати від конкурентів і втратити свою частку на ринку.

Технологічний прогрес безперервно змінює потреби та вподобання споживачів. Нові гаджети та програмні рішення революціонізують комунікацію та шопінг, формуючи нові вимоги до товарів та послуг. Ці зміни породжують нові ніші на ринку, відкриваючи двері для інноваційних продуктів та сервісів. Підприємства, що вчасно реагують на ці тренди, можуть не лише відрізнитися від конкурентів, але й створити нові джерела прибутку.

Екологічні фактори – це сукупність умов довкілля, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Це і наслідки виробничих процесів на природу, і зміни клімату, і навіть зміни в біорізноманітті. Підприємства все частіше стикаються з посиленням екологічних вимог, таких як податки на викиди, обмеження на забруднення та обов'язкове використання екологічно чистих матеріалів і технологій. Ці зміни призводять до зростання виробничих витрат та вимагають від підприємств перегляду своєї виробничої стратегії.

Також екологічні проблеми можуть серйозно підірвати довіру споживачів та суспільства до компанії. Якщо підприємство не дбає про довкілля та забруднює природу, його продукція може втратити популярність, а бізнес – стати менш прибутковим. Хоча бажання бути екологічно відповідальним може призвести до додаткових витрат, водночас це відкриває двері до нових ринків та покращує імідж компанії.

Таким чином, зовнішнє середовище підприємства формується численними факторами, які можуть впливати на його діяльність і конкурентоздатність. До основних чинників середовища відносяться економічні, соціальні, технологічні, політичні та екологічні аспекти.

Економічні чинники можуть впливати на доступність ресурсів, споживчий попит і фінансові результати підприємства. Соціальні фактори

можуть визначати вимоги та переваги споживачів, а також впливати на соціальну відповідальність компанії. Технологічні аспекти можуть відкривати нові можливості для бізнесу, але також можуть змінювати виробничі процеси та конкурентне середовище. Політичні фактори можуть впливати на регулювання діяльності підприємства і його доступ до ринків та ресурсів. Екологічні чинники можуть впливати на доступність ресурсів, репутацію компанії та вартість виробництва.

Сукупність зовнішніх факторів безпосередньо впливає на діяльність підприємства, визначаючи його успіх та здатність конкурувати на ринку. Тому підприємствам необхідно здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища та адаптувати свою стратегію відповідно до змін, що відбуваються.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДІАГНОСТИКА СТАНУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» М. СУМИ**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» створено і функціонує відповідно до Статуту, затвердженого 11 лютого 2019 року. Статутний капітал компанії становить 90 млн грн, а її генеральним директором є Заєць Володимир Володимирович. Товариство має статус юридичної особи, з правом відкриття банківських рахунків як в Україні, так і за її межами для зберігання коштів та проведення всіх видів розрахункових, кредитних і касових операцій. Воно може від свого імені набувати та здійснювати майнові й особисті немайнові права, виконувати обов'язки, а також бути позивачем або відповідачем у суді.

Діяльність товариства регулюється законодавством України, установчим договором та статутом товариства. ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» має власний баланс, круглу печатку та банківські рахунки. Товариство відповідає за свої зобов'язання лише в межах свого майна. Основною метою діяльності товариства є здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку для задоволення культурних та економічних інтересів учасників товариства та членів його трудового колективу. Компанія, діючи на основі повного господарського розрахунку, забезпечує самоокупність, фінансування витрат на вдосконалення виробництва, соціальний розвиток та матеріальне стимулювання працівників за рахунок зароблених коштів, і повністю відповідає за результати своєї виробничо-господарської діяльності та виконання зобов'язань перед постачальниками і банками.

Підприємство здійснює бухгалтерський облік відповідно до чинного

законодавства та несе повну відповідальність за точність, повноту і своєчасність облікової інформації. Всі господарські відносини з іншими суб'єктами господарювання, як юридичними, так і фізичними особами, оформлюються виключно на договірній основі.

Підприємство має свободу у виборі предмета договору, визначенні зобов'язань та будь-яких інших умов господарських відносин, які не суперечать чинному законодавству. Відповідно до Статуту, основною діяльністю ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» є виробництво легких металевих упаковок. Майно підприємства складається з основних засобів, оборотних коштів та інших активів, вартість яких відображена на самотійному балансі. Джерела формування майна підприємства включають грошові внески засновників, доходи від господарської діяльності, а також кредити від банків та інших кредиторів. Головний офіс компанії розташований за адресою: м. Суми, вул. Лінійна, буд. 18.

Керування компанією відбувається відповідно до її установчих документів. Власник має право вирішувати, як використовувати компанію для отримання прибутку. Водночас, працівники також мають певні права на участь в управлінні. Власник може управляти компанією особисто або через призначених ним представників, наприклад, директора.

Директор підприємства, як його законний представник, має право здійснювати всі дії від імені підприємства без додаткового уповноваження. Він представляє інтереси підприємства перед державними органами, органами місцевого самоврядування та іншими організаціями, а також у відносинах з іншими юридичними особами та громадянами. Директор формує команду керівників підприємства та приймає рішення щодо його діяльності в межах, встановлених установчими документами.

На даному підприємстві застосовується наймана праця, а взаємовідносини між власником (або його представником) і трудовим колективом (або його уповноваженим органом) регулюються колективним договором. Цей документ визначає деталі виробничого процесу, умови праці та

соціальні гарантії для працівників, і укладається відповідно до чинного законодавства.

Для визначення спеціалізації підприємства необхідно проаналізувати структуру товарної продукції в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяг і структура товарної продукції ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

| Види продукції                      | 2021 р.         |             | 2022 р.         |             | 2023 р.         |             | В середньому за 3 роки |             |
|-------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|------------------------|-------------|
|                                     | дохід тис. грн. | структура % | дохід тис. грн. | структура % | дохід тис. грн. | структура % | дохід тис. грн.        | структура % |
| 1.Ковпачок алюмінієвий              | 867507          | 42,1        | 992806          | 40,8        | 986713          | 37,7        | 949009                 | 42,3        |
| 2. Ковпачок полімерний              | 722922          | 35,7        | 868705          | 35,4        | 882849          | 34,5        | 824825                 | 36,8        |
| 3. Пробка для спиртних напоїв       | 371789          | 17,5        | 496403          | 19,2        | 571255          | 22,8        | 341330                 | 15,2        |
| 4. Алюмінієва капсула-напівфабрикат | 103275          | 4,7         | 124101          | 4,6         | 155797          | 5,0         | 127724                 | 5,7         |
| Всього по підприємству              | 2065492         | 100,0       | 2482015         | 100,0       | 2596614         | 100,0       | 2242888                | 100,0       |

На основі розрахунків у таблиці 2.1 можна зробити висновок, що найбільшу частку в структурі товарообігу торговельного підприємства за останні три роки займають виробничі та професійні предмети одягу, зокрема 40,8%. Значно менша частка припадає на жіночі трикотажні труси та панталони – 31,1%. Це свідчить про те, що підприємство спеціалізується на пошитті виробничих і професійних предметів одягу з розвиненим виробництвом жіночої білизни. Хоча структура товарообігу протягом досліджуваного періоду дещо змінювалася, спостерігається тенденція до поглиблення спеціалізації на зазначених вище товарах, що обумовлено зростанням кількості замовників із кінцевим попитом. Це, ймовірно, сприяло загальному збільшенню товарообігу. Крім того, на підприємстві спостерігається стабільна тенденція до припинення виробництва деяких неконкурентоспроможних товарів. Згідно з розрахунками, коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,41, що свідчить про високий рівень спеціалізації досліджуваного підприємства.

Отже, можна зазначити, що спеціалізація підприємства відповідає організаційно-економічним умовам. З огляду на ринкову ситуацію та розташування підприємства поруч із ключовими замовниками, його спеціалізацію можна вважати виправданою.

Трудові ресурси — це сукупність людей, які здатні виконувати роботу завдяки своїм фізичним і розумовим здібностям. Ці люди стають безпосередніми учасниками виробництва лише тоді, коли їхні здібності застосовуються на практиці.

Нераціональне використання трудових ресурсів негативно впливає на рівень кваліфікації та продуктивність працівників, призводить до нерівномірності витрат виробництва та, як наслідок, до зростання собівартості продукції та зниження загальної ефективності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності робітників та ефективності використання робочої сили на підприємстві

| Показники                                                                | 2021 р.  | 2022 р. | 2023 р.  | Відношення<br>2023 р. до<br>2021 р., % |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|---------|----------|----------------------------------------|
| Середньорічна чисельність працівників, осіб                              | 707      | 700     | 698      | 98,7                                   |
| Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по підприємству            | 271      | 269     | 273      | 100,7                                  |
| Вартість товарної продукції в на 1 середньорічного працівника, тис. грн. | 2921,49  | 3545,74 | 3720,08  | 127,34                                 |
| Фонд оплати праці, тис. грн                                              | 189617,4 | 193620  | 211284,6 | 111,43                                 |
| Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн                     | 268,2    | 276,6   | 302,7    | 125,6                                  |

Розрахунки показують, що у 2022 році порівняно з 2020 роком середня кількість працівників зменшилася на 2 особи, або на 25%. При цьому темпи зростання кількості відпрацьованих днів одним працівником в середньому по підприємству значно перевищували темпи скорочення чисельності, що призвело до збільшення цього показника на 7,9%. Вартість товарної продукції на одного середньорічного працівника також зросла в 2,3 рази, що пов'язано з тим, що темпи зростання виручки значно перевищували темпи скорочення персоналу. Фонд оплати праці на підприємстві за цей період зменшився на

18,1%, що пояснюється суттєвим скороченням чисельності працівників на фоні незначного зростання мінімальної заробітної плати на підприємстві.

При аналізі ефективності роботи промислових підприємств особливу увагу приділяють основним засобам. Адже саме від того, наскільки ефективно вони використовуються, залежить загальна фінансова стабільність компанії.

Їх наявність і ефективність використання на підприємстві, що досліджується наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності використання основних фондів підприємства

| Показники                                                | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відношення<br>2023 р. до<br>2021 р., % |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------------|
| Фондоозброєність, тис. грн.                              | 522,71  | 441,79  | 384,31  | 73,52                                  |
| Фондовіддача, грн.                                       | 5,59    | 8,03    | 9,68    | 173,17                                 |
| Фондомісткість, грн.                                     | 0,18    | 0,12    | 0,1     | 55,56                                  |
| Вартість товарної продукції на 1 робітника,<br>тис. грн. | 2921,49 | 3545,74 | 3720,08 | 127,34                                 |

Аналізуючи дані таблиці, можна відзначити, що показник фондоозброєності збільшився на 13,9%, причому його темпи зростання були аналогічними до темпів зростання вартості основних виробничих фондів, при значному скороченні кількості працівників. Негативним є той факт, що на 1 грн. виробничих фондів у звітному році було продано на 7,3% більше продукції, ніж у 2020 році. Щодо фондомісткості, то цей показник є оберненим до фондовіддачі і, як результат, зменшився на 8%. Таке скорочення можна пояснити тим, що темпи зростання виручки від реалізації продукції перевищили темпи скорочення вартості фондів.

Метою діяльності будь-якого підприємства, незалежно від галузі та форми власності, є досягнення позитивного фінансового результату, тобто отримання прибутку в обсязі, що відповідає потребам власників. Рівень прибутку, який отримує підприємство, відображає всі виробничо-господарські процеси, що відбуваються під час його функціонування. Фінансовий результат є кількісним та якісним показником ефективності менеджменту, продуктивності праці та рівня загальних витрат підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників розвитку підприємства

| Показники                                               | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення<br>2023 р. до 2021 р., |        |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------|--------|
|                                                         |         |         |         | +, -                              | %      |
| Дохід від реалізації продукції, всього, тис. грн.       | 2065492 | 2482015 | 2596614 | 531122                            | 125,71 |
| - на 1 середньорічного працівника, тис. грн.            | 2921,49 | 3545,74 | 3720,08 | 798,59                            | 127,34 |
| Валовий прибуток, всього, тис. грн.                     | 632091  | 909474  | 877918  | 245827                            | 138,89 |
| в т. ч.<br>- на 1 середньорічного працівника, тис. грн. | 894,05  | 1299,25 | 1257,76 | 363,71                            | 140,68 |
| Чистий прибуток, всього, тис. грн.                      | 288332  | 566832  | 592477  | 304145                            | 205,48 |
| в т. ч.<br>- на 1 середньорічного працівника, тис. грн. | 407,82  | 809,76  | 848,82  | 441,0                             | 208,14 |
| Рівень сукупної рентабельності, %                       | 16,53   | 29,15   | 29,48   | 12,95                             | -      |

Проаналізувавши динаміку основних економічних показників діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, можна зазначити, що ефективність чистого доходу зростала протягом усього періоду. Однак на 100 грн основних виробничих фондів цей показник зменшився на 1,5%, оскільки темпи зростання вартості основних засобів у звітному році перевищили темпи зростання чистого доходу. На одного середньорічного працівника вартість товарної продукції зросла на 58,3%, що пов'язано переважно з перевищенням темпів зростання виручки над темпами скорочення кількості працівників. Значне перевищення темпів зростання виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості спричинило збільшення валового прибутку в 2022 році порівняно з 2020 роком у 3,3 рази, і, як наслідок, на одного працівника цей показник зріс у 4,2 рази через незначне скорочення кількості працівників (на 25%). Така тенденція призвела до підвищення рівня рентабельності на 0,71 відсоткового пункту.

Незважаючи на значні економічні виклики 2022 року, пов'язані з воєнними діями, промислове підприємство продемонструвало стійкість своїх основних економічних показників.

## **2.2 Аналіз факторів маркетингового зовнішнього середовища підприємства та тенденцій їх зміни**

Сучасний бізнес – це складний механізм, який постійно піддається впливу численних внутрішніх та зовнішніх чинників. Саме від того, наскільки ефективно підприємство реагує на ці зміни, залежить його успіх. Щоб задовольнити потреби клієнтів та успішно конкурувати на ринку, підприємствам необхідно мати чітке уявлення про своїх клієнтів, їхні бажання та очікування. Дослідження ринку – це потужний інструмент, який дозволяє отримати цю необхідну інформацію.

Зміни у зовнішньому середовищі можуть призводити до девіацій від планованих показників діяльності підприємства на міжнародному ринку. Систематичне проведення маркетингових досліджень є необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування компанії в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища.

Зміни в бізнес-середовищі підприємства можуть створити як значні можливості, так і серйозні загрози. Можливості виникають завдяки впровадженню нових технологій, що сприяють розвитку бізнесу та виходу на міжнародні ринки. Загрози для компанії можуть включати зміну кредитних ставок, валютних курсів та законодавства, що може негативно вплинути на її економічні показники. Тому для оцінки впливу зовнішніх факторів підприємства можуть використовувати різні інструменти стратегічного аналізу.

PEST-аналіз: чотири ключові переваги для компаній:

- систематичний аналіз бізнес-середовища з метою раннього виявлення потенційних загроз та перспективних напрямків розвитку;
- завдяки PEST-аналізу керівництво може своєчасно виявити нові можливості та загрози, що виникають у бізнес-середовищі, і відповідно скорегувати стратегію компанії;
- застосування цього інструменту дозволяє проводити поглиблений аналіз ризиків у міжнародному контексті, що сприяє ухваленню обґрунтованих

рішень щодо реалізації проектів та уникненню потенційних невдач;

– метод забезпечує компанії об'єктивну інформацію про іноземні ринки, на основі якої будуються стратегії розвитку.

Щоб зрозуміти, як різні фактори впливають на компанію Гуала Клоджерс, проведемо PEST-аналіз (табл. 2.5)

Проведене аналітичне дослідження дало змогу виявити, що політика, економічні умови, технологічні новації та зміни в суспільстві суттєво впливають на систему продажу продукції досліджуваного підприємства. Зокрема, політичні фактори вимагають від підприємства гнучкості та адаптивності до змін у законодавстві, податкової політики та загального політичного клімату в країні.

Щодо економічних чинників, слід зазначити, що компанія бере до уваги вплив інфляції, тарифи на комунальні послуги, зокрема електроенергію, рівень безробіття в країні, зміни відсоткових ставок і коливання валютного курсу.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз для досліджуваного підприємства

| Чинники                                                             | Дії підприємства за PEST складовими                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політика                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Орієнтування на позицію ринкового регулювання сфери економіки    | Моніторинг змін у зовнішньому середовищі та знаходження точок росту для власного розвитку.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2. База нормативно-правового регулювання                            | Вплив змін до законів та нормативних документів. Для досліджуваного підприємства важливим є нарощування конкурентної здатності враховуючи дані впливи.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3. Політика оподаткування                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Економіка                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Інфляційний рівень                                               | З метою відповідності умовам зовнішнього оточення потрібно оновлювати цінову політику товариства та шукати шляхи для зниження витрат. Особливою складовою є розвиток персоналу та контроль за кваліфікаційними компетенціями. Моніторинг витрат на енергоносії, пошук нових джерел енергії мають виходити з умов тарифів на енергоресурси, що постійно змінюються. Позики, які може брати товариство, потрібно розробляти ґрунтовний план дій з визначенням інвестиційних ризиків. Опрацювання опцій управління власним капіталом, а також пошук джерел щодо позичкового капіталу мають базуватись на прогнозованій окупності проєктів та знижених відсоткових ставках за кредитами. |
| 2. Рівень безробіття в країні                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3. Тарифи на енергоносії                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. Відсоткові ставки                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Соціум                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Стабільність у суспільстві                                       | Задля позиціонування на ринку та ефективної реалізації продукції необхідно розробляти маркетингові заходи щодо рекламної діяльності. Рівень освіти має підвищуватися за рахунок надання можливості проходити стажування, тренінги, обмін досвідом тощо. Наукові здобутки та моделі мають бути підставою для оптимізації робочого фонду часу та надавати можливість персоналу якісно відпочивати, що позитивно віддзеркалиться на підвищення продуктивності їх праці.                                                                                                                                                                                                                 |
| 2. Купівельна спроможність споживачів                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3. Старіння населення                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. Освітнянський рівень                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Технологія                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Науково-технічні прогресивні напрями в системі продажу продукції | Постійний моніторинг появи наукових досягнень та технічних новацій в сфері продажу на ринку має стимулювати до впровадження нових розробок або впроваджень у діяльність підприємства. Оновлення матеріально-технічних фондів в товаристві має бути систематичним та доцільним                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Соціальні фактори включають врахування купівельної спроможності споживачів, стабільності в суспільстві, темпів зростання доходів населення, природного старіння кадрів, а також рівня знань і освіти.

Аналіз технологічних аспектів діяльності компанії свідчить про прагнення до модернізації виробництва. Для ефективного управління бізнесом необхідно розробити систему моніторингу зовнішнього середовища, яка дозволить виявляти нові можливості та загрози. На основі отриманих даних керівництво зможе приймати зважені рішення щодо стратегічного розвитку

підприємства.

Проведений PEST-аналіз допоміг визначити вплив макросередовищних факторів. Однак цього недостатньо для розробки маркетингових стратегій компанії на міжнародному ринку. Щоб детальніше з'ясувати впливи зовнішнього середовища, ми використаємо SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє виявити проблемні аспекти підприємства та його конкурентні можливості, а також визначити сильні та загрозливі позиції, які можуть виникнути під впливом різних чинників. Для детальнішого розгляду впливу зовнішнього середовища на компанію переглянемо дані аналітичної роботи, представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналітичне дослідження чинників зовнішнього середовища

| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Потужна конкурентна позиція підприємства в регіоні<br>Ділова репутація товариства на ринку<br>Експансія асортиментного ряду продукції на нові ринки<br>Розширення товарного портфелю підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Постійне підвищення цін на продукцію<br>Наявність нестабільного попиту на продукцію<br>Підвищення цін на опалення, воду, енергоносії, орендну плату<br>Зниження рівня доходів населення може вплинути на обсяги продажу товарів<br>Підвищення податкових ставок<br>Затримки продукції на митниці |
| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Продаж продукції не залежить від сезонного чинника – отримання доходу протягом року<br>Рівень цін нижчий за конкурентів<br>Довгострокові контракти з постійними постачальниками<br>Наявність департаменту маркетингу, стабільно працюючого в товаристві<br>Наявність власних торгових марок в товарному портфелі підприємства<br>Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості<br>Високий рівень кваліфікації працівників<br>Ефективна система контролю на всіх етапах діяльності компанії | Відсутність гарантій щодо продажу товарів<br>Залежність підприємств від постачальників<br>Низька зацікавленість деяких працівників в розвитку компанії<br>Низький рівень заробітної плати в допоміжного персоналу                                                                                |

При проведенні аналітичної роботи для виявлення конкретних чинників впливу зовнішнього оточення на товариство було встановлено, що переважають сильні позиції над слабкими. Можливості та проблеми, що можуть вплинути на підприємство, також свідчать про перспективи його зростання, оскільки

можливостей більше ніж загроз. Важливо зазначити, що досліджуване підприємство має потенціал для освоєння нових сегментів на іноземних ринках завдяки розширенню міжнародного ринку, зміцненню ділової репутації та впровадженню нових технологій у сфері продажу.

Водночас необхідно підкреслити плідну міжнародну діяльність компанії за такими напрямками:

- створення єдиного підходу до вирішення маркетингових завдань на міжнародному рівні.

В результаті здійсненої аналітичної роботи зведемо отримані дані до матричного вигляду (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Матричне зображення аналізу SWOT для досліджуваного підприємства

| Сильні та слабкі позиції             | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                     | Загрози                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | Потужна конкурентна позиція підприємства на міжнародному ринку<br>Ділова репутація товариства на міжнародному ринку<br>Експансія асортиментного ряду продукції на нові ринки                                                                                                   | Постійне підвищення цін на продукцію<br>Підвищення цін на опалення, воду, енергоносії,<br>Підвищення податкових ставок<br>Затримки продукції на митниці               |
| Можливості та загрози                | Сильні позиції                                                                                                                                                                                                                                                                 | Стратегія переваг                                                                                                                                                     |
|                                      | Наявність якісних параметрів продукції високого рівня<br>Достатній кваліфікаційний рівень персоналу<br>Рівень стабільної роботи щодо оновлення знань у персоналу.<br>Прибутковість підприємства                                                                                | Входження на нові міжнародні ринки за рахунок високої якості продукції, а також на базі використання індивідуального підходу, із застосуванням фінансових можливостей |
| Слабкі позиції                       | Стратегія зростання                                                                                                                                                                                                                                                            | Стратегія ціноутворення                                                                                                                                               |
| Проблеми у мотиваційному менеджменті | На підставі ділової репутації, та оновленої програми мотиваційного менеджменту можливо сподіватися на залучення молодих і кваліфікованих кадрів. За рахунок підвищення рівня знань працівників підвищити адаптаційні можливості підприємства під час впливу стресових чинників | Зростання цін на матеріально-технічні цінності та відсутність програми розвитку товариства з часом позначиться на зниженні ефективних показників                      |

За результатами SWOT-аналізу, проведеного для досліджуваного

підприємства, були розроблені стратегії для подальшого маркетингового розвитку та управління міжнародною діяльністю компанії. Визначено чотири основні стратегії, кожна з яких пропонує конкретні кроки для вдосконалення процесів підприємства.

Зокрема, стратегія використання наявних переваг, що базується на сильних позиціях і можливостях, відкриває шлях до виходу на нові міжнародні ринки і адаптації до нових споживчих вимог. Стратегія зростання, яка враховує слабкі сторони та можливості, пропонує оновлення мотиваційної програми для працівників. Стратегія усунення загроз, заснована на сильних позиціях, включає моніторинг витрат. Нарешті, стратегія, що фокусується на мінімізації загроз і зміцненні позицій підприємства, передбачає розробку оптимальної цінової політики.

Узагальнюючи модель SWOT для компанії та управлінських досліджень, встановлено, що завдяки сильним позиціям можна протистояти ринковим загрозам. Крім того, вдосконалення в ціновій політиці, мотиваційному менеджменті та управлінні персоналом можуть допомогти досягти конкурентних переваг. Щоб визначити, які саме переваги повинно мати досліджуване підприємство в конкурентному середовищі, доцільно провести аналіз конкурентоспроможності. Це можна зробити, проаналізувавши сукупні показники підприємства за певний період за оціночними критеріями та порівнявши їх з показниками найбільш активного конкурента.

Отже складемо систему як кількісних, так і якісних показників діяльності виявлених найбільш активних конкурентів та порівняємо з діяльністю базового підприємства. Застосуємо при цьому бальну шкалу експертного методу дослідження (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика кількісних та якісних показників міжнародної діяльності ТМ Гуала Клоджерс

| Показники                                           | Показники кількісні |           | Оцінка за балами |         | Відхилення балів |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|---------|------------------|
|                                                     | внутрішній ринок    | експорт   | внутрішній ринок | експорт |                  |
| Частка ринку, %                                     | 20,8                | 18,2      | 4                | 5       | 1                |
| Валовий дохід, тис. грн.                            | 406709,7            | 1 829 077 | 4                | 5       | 1                |
| Річна продуктивність праці, тис. грн.               | 744                 | 2976      | 3                | 4       | 1                |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн. | 384148              | 1536593   | 3                | 4       | 1                |
| Собівартість продукції, що реалізована тис. грн.    | 343739              | 1374957   | 3                | 4       | 1                |
| Прибуток, тис. грн.                                 | 118495              | 473982    | 4                | 5       | 1                |
| Рівень рентабельності, %                            | 5,9                 | 23,58     | 3                | 5       | 2                |
| Середньозважений бал                                | -                   | -         | 3,6              | 4,5     | 0,9              |

Аналіз даних таблиці 2.8 демонструє, що середньозважений бал компанії для експортних операцій вищий на 0,9 бала порівняно з внутрішнім ринком. Це вказує на ряд конкурентних переваг експорту. Зокрема, такі ключові показники ефективності, як чистий дохід, обсяг продажів, рентабельність, окупність інвестицій та продуктивність праці, демонструють кращі результати на експортних ринках.

Для проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності нашої компанії на міжнародному ринку ми використаємо експертний метод. Група фахівців з відділу міжнародних відносин визначила ключові показники, які характеризують рівень конкурентоспроможності на різних ринках. Кожен показник оцінюється за 5-бальною шкалою, після чого обчислюється середнє значення оцінок. Такий підхід дозволить нам отримати об'єктивну оцінку наших сильних і слабких сторін та визначити напрямки для подальшого розвитку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз показників конкурентної спроможності за бальною шкалою експортних і вітчизняних операцій

| Показник                                 | Бали             |         |
|------------------------------------------|------------------|---------|
|                                          | внутрішній ринок | експорт |
| Якість продукції                         | 4                | 5       |
| Широта та глибина асортименту            | 5                | 5       |
| Застосування сучасних технологій продажу | 4                | 4       |
| Рівень новизни продукції                 | 5                | 5       |
| Цінова політика                          | 4                | 5       |
| Розвиненість каналів збуту               | 4                | 5       |
| Маркетингова політика                    | 4                | 4       |
| Маркетингові комунікації                 | 3                | 4       |
| Готовність до змін                       | 4                | 3       |
| Система знижок та стимулювання збуту     | 4                | 5       |
| Кваліфікаційний рівень персоналу         | 4                | 5       |
| Система менеджменту                      | 3                | 4       |
| Імідж та ділова репутація підприємства   | 5                | 5       |
| Участь у соціальних програмах            | 5                | 5       |
| Середній бал                             | 4,14             | 4,57    |

Аналіз показав, що експортна діяльність підприємства є його найсильнішою стороною, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності. Це свідчить про значний потенціал для подальшого зростання за рахунок активнішої експансії на міжнародні ринки, зокрема, країни Скандинавії. Розширення географії експорту дозволить компанії не лише збільшити обсяги продажів, а й диверсифікувати ризики та зміцнити свою позицію на світовому ринку.

Ретельний аналіз зовнішнього середовища дозволяє керівництву Гуала Клоджерс приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Регулярні маркетингові дослідження – це інструмент, який допомагає глибше розуміти потреби та бажання клієнтів, відстежувати ринкові тренди та формувати ефективні маркетингові стратегії. Завдяки цьому компанія може не тільки адаптуватися до змін, але й випереджати конкурентів на міжнародному ринку.

### **2.3 Оцінка економічних результатів здійснення міжнародних операцій**

Експорт продукції є ключовим напрямком діяльності ТОВ Гуала

Клоджерс. Компанія активно інтегрується в глобальний ринок, що свідчить про її значущу роль у міжнародній торгівлі. Оскільки Україна не може повністю забезпечити підприємство необхідною натуральною сировиною, компанія змушена імпортувати значну її частину з-за кордону (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Найбільші постачальники ТОВ Гуала Клоджерс Технологія Україна в 2023 році

| №  | Постачальник         | Місце знаходження | Назва                        | Обсяг, тон |
|----|----------------------|-------------------|------------------------------|------------|
| 1  | Zhengzhou Guandon    | Китай             | Алюмінієвий лист             | 6989       |
| 2  | Granges Konin        | Польща            | Алюмінієвий лист             | 5689       |
| 3  | Makrolon             | Німеччина         | Гранулят пластику            | 800        |
| 4  | Chimei               | Китай             | Гранулят пластику            | 960        |
| 5  | Celloplast           | Італія            | Барвники для пластику        | 15         |
| 6  | Akzonobel            | Нідерланди        | Лаки і фарби                 | 859        |
| 7  | Metlac               | Італія            | Лаки і фарби                 | 798        |
| 8  | HB Fuller            | Швейцарія         | Клеї                         | 156        |
| 9  | Termomelt            | Італія            | Клеї                         | 22         |
| 10 | Meyer                | Німеччина         | Прокладка ущільнювальна      | 28         |
| 11 | Grządziel Investment | Польща            | Прокладка ущільнювальна      | 19         |
| 12 | MGJ                  | Франція           | Прокладка ущільнювальна      | 2          |
| 13 | DIAM                 | Франція           | Натуральні коркові пробки    | 12         |
| 14 | NP cork              | Португалія        | Натуральні коркові пробки    | 15         |
| 15 | Kurz                 | Німеччина         | Фольга для гарячого тиснення | 50         |
| 16 | Київський КПК        | Україна           | Гофротара                    | 500        |

Згідно з результатами ABC-аналізу, три компанії – «Zhengzhou Guandon» (Китай), «Granges Konin» (Польща) та «Chimei» (Китай) – є стратегічними партнерами підприємства. Їхня сукупна частка в структурі постачань становить 80,63%, що підтверджує їхню ключову роль у забезпеченні виробництва. Ці постачальники спеціалізуються на виробництві алюмінієвих листів та пластикового грануляту, які є основними ресурсами для компанії.

Підприємство прагне мінімізувати ризики, пов'язані зі співпрацею з постачальниками. Тому при виборі партнера компанія, насамперед, звертається до свого досвіду. Сформований список надійних постачальників дозволяє укласти договори за спрощеною схемою. Однак, якщо потенційний партнер відсутній у цьому списку, підприємство проводить ретельну перевірку його фінансової стабільності та надійності.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна розглядати з двох основних перспектив: макрорівня (з точки зору видів економічної діяльності в макроекономічному контексті) і мікрорівня (з точки зору окремих проектів). Критерії економічної ефективності відрізняються для кожного з цих рівнів. Кожному рівню оцінювання відповідають власні економічні інтереси та критерії ефективності. Це обумовлено тим, що для оцінки потенціалу підприємства на зовнішньому ринку та розробки заходів для підвищення конкурентоспроможності й максимізації прибутку необхідно здійснювати комплексний економічний аналіз як виробничо-господарської, так і зовнішньоекономічної діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Частка експорту в загальному обсязі реалізації ТОВ Гуала Кложерс Технологія Україна»

| Роки    | Вартість реалізованої продукції, тис. грн., | в т.ч. експорт |      |
|---------|---------------------------------------------|----------------|------|
|         |                                             | тис. грн       | %    |
| 2021 р. | 2 635 000                                   | 1 675 035      | 63,6 |
| 2022 р. | 2 160 354                                   | 1 741 976      | 80,6 |
| 2023 р. | 2 235 787                                   | 1 829 077      | 81,8 |

Згідно з даними таблиці 2.11, експортні операції відіграють все більш важливу роль у діяльності ТОВ Гуала Кложерс Технологія Україна. За досліджуваній період спостерігається стрімке зростання частки експорту, що свідчить про успішну стратегію компанії на зовнішніх ринках. Для більш детального аналізу розглянемо географічну структуру експорту (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Обсяги експорту продукції ТОВ Гуала Кложерс Технологія Україна, тис. грн.

| Країна-експортер | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відношення 2023 р. до 2021 р., % |
|------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Італія           | 132 282 | 144 652 | 268 471 | 202,95                           |
| США              | 115 605 | 127 242 | 195 966 | 169,51                           |
| Великобританія   | 54 085  | 67 045  | 148 386 | 274,36                           |
| Туреччина        | 34 994  | 48 402  | 92 435  | 264,15                           |
| Франція          | 88 692  | 55 864  | 53 532  | 60,36                            |
| Індія            | 46 458  | 48 796  | 51 365  | 110,56                           |
| Мексика          | 41 428  | 43 56   | 44 689  | 107,87                           |

|                          |           |           |           |        |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Грузія                   | 35 586    | 38 495    | 38 969    | 109,51 |
| Румунія                  | 29 597    | 31 689    | 32 998    | 111,49 |
| Аргентина                | 21 209    | 21 746    | 23 485    | 110,73 |
| Азербайджан              | 16 589    | 18 399    | 21 191    | 127,74 |
| Вірменія                 | 17 156    | 18 296    | 20 798    | 121,23 |
| Австрія                  | -         | 5 656     | 16 299    | -      |
| Загальний обсяг експорту | 1 675 035 | 1 741 976 | 1 829 077 | 109,2  |

Загальний обсяг експорту зріс на 9,2% з 2021 по 2023 рік. Слід зазначити країни з найбільшим зростанням такі як, Великобританія (значний приріст експорту – 274,36% з 2021 року); Туреччина (зростання на 264,15% з 2021 року) та Італія (збільшення на 202,95%) за той же період. Франція: зменшення експорту на 39,64% з 2021 року. Щодо Мексики, то лише на 7,87% вище в 2023 році порівняно з 2021 роком. Грузія: зростання на 9,51% – одне з найменших серед перелічених країн. Ці дані вказують на те, що деякі країни, як Великобританія та Туреччина, продемонстрували значне зростання експорту, тоді як інші, як Франція, зазнали зниження. Загалом, тенденція до зростання є позитивною, але масштаби цього зростання дуже різні в залежності від країни.

Структуру експортних ринків продукції ТОВ Гуала Кложерс Технологія Україна в 2023 році зображено на рисунку 2.1

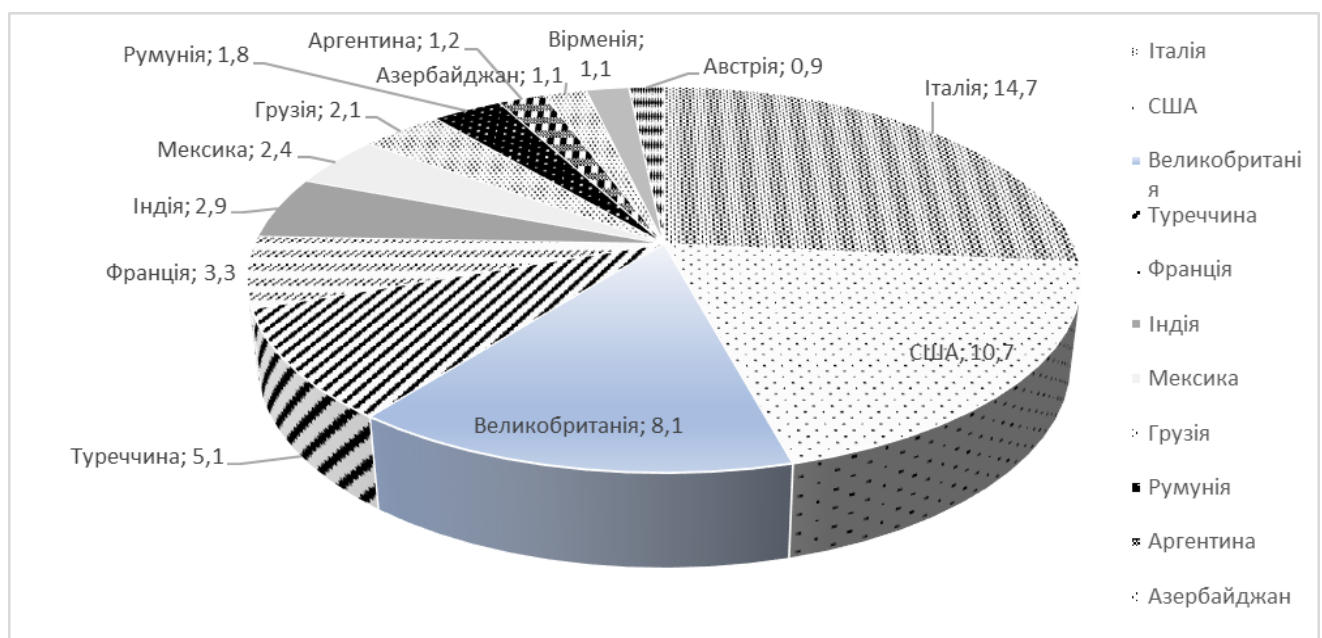


Рисунок 2.1 – Структура експортних ринків продукції ТОВ Гуала Кложерс

## Технологія Україна в 2023 році

На рівні підприємства економічна ефективність зовнішньої торгівлі визначається як ступінь збільшення доходів від зовнішньоторговельних операцій. Основним критерієм ефективності є прибуток. Розрахунок економічної ефективності на мікрорівні проводиться шляхом порівняння отриманого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів, які були вкладені для досягнення цього ефекту. Під результатами розуміється грошова оцінка прибутку для підприємства, а під витратами – грошова оцінка витрачених виробничих ресурсів, таких як сировина, матеріали, трудові ресурси, послуги сторонніх організацій та інші витрати, необхідні для здійснення торгової угоди. Оскільки економічні результати та витрати мають кількісний вимір, економічна ефективність також можна вимірювати кількісно, тобто мати конкретний критерій ефективності.

У таблиці 2.13 нами узагальнено показники для оцінки ефективності експортної діяльності досліджуваного промислового підприємства.

Таблиця 2.13 – Показники оцінки ефективності експортної діяльності промислового ТОВ Гуала Клоджерс

| Показник                                        | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відношення<br>2023 р. до<br>2021 р., % |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------------|
| Коефіцієнт ефективності експорту                | 1,36    | 1,28    | 1,28    | 94,12                                  |
| Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту | 0,71    | 0,46    | 0,43    | 60,56                                  |
| Рентабельність експорту                         | 146,07  | 138,47  | 133,03  | -13,04 п.в.                            |
| Валютна ефективність експорту                   | 0,03    | 0,03    | 0,02    | 66,67                                  |

Коефіцієнт ефективності експорту ( $E_e$ ) Відображає співвідношення експортного прибутку та витрат, понесених для здійснення експорту. Якщо  $E_e$  більше 1, то експорт можна вважати ефективним. Чим вищий коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.

Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту ( $E_a$ )

Використовується для аналізу експорту з погляду можливості альтернативної реалізації товару усередині країни. Якщо  $E_a$  більше 1, то експорт ефективний.

Рентабельність експорту Відображає суму доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену гривню

Валютна ефективність експорту ( $E_v$ ) Для оцінки ефективності експортної операції необхідно порівняти дані показників (коефіцієнтів) з певною базою. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валют, то ЗЕД підприємства вважається ефективною. При цьому базою порівняння для валютної ефективності експорту слід використовувати обернений курс обміну (непряме котирування).

Згідно з проведеним дослідженням, експорт є найпоширенішою формою зовнішньоекономічної діяльності даного підприємства. Аналіз структури експорту дозволяє виділити три ключових чинники, що мають найбільший вплив на його формування: конкурентоспроможність країни-виробника, конкурентоспроможність самого підприємства-виробника та конкурентоспроможність продукції. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності визначає рівень зацікавленості підприємства у виході на світовий ринок і допомагає обґрунтувати рішення щодо закупівлі та продажу товарів. Отримані дані можуть бути використані для розробки експортних планів підприємства, враховуючи структуру та напрямки зовнішньоторговельного обороту. Для скорочення часу та ресурсів, необхідних для удосконалення організації та підвищення ефективності експортних операцій, було проведено аналіз торговельних операцій минулих періодів, що включає важливий критерій – ефективність експортних операцій у контексті торговельної діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОЕКТУ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Організаційно-економічні альтернативи розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах маркетингу

Аналіз діяльності та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства, проведений у попередньому розділі, дозволив обґрунтувати доцільність його майбутнього розвитку. З огляду на досліджені тенденції на ринку легких металевих пакувань, а також визначені сильні та слабкі сторони підприємства, ми зосередимо увагу на пошуку варіантів розширення міжнародної діяльності. Нижче представлена ідея проекту розширення міжнародної діяльності ТОВ ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА.

Мета проекту – впровадження на ринки скандинавських країн (Данія, Норвегія, Швеція) високоякісної продукції українського виробництва – легких металевих пакувань торгової марки Гуала. Компанія, маючи значний досвід роботи на міжнародному ринку, прагне задовольнити попит скандинавських виробників алкогольних та безалкогольних напоїв на сучасні та екологічно чисті матеріали для пакування.

*Ідея.* Створення партнерства з клієнтами з цих країн, які використовують подібні пакувальні матеріали.

*Цілі.*

- Формувати нові партнерські відносини;
- Обмінятися українською ідеєю зі скандинавськими партнерами;
- Сприяти формуванню більш свідомого ставлення до екологічних металевих пакувань.

Ринок легких металевих пакувань, особливо в Скандинавських країнах, має великий потенціал для розвитку. ТМ "Гуала" активно використовує цю

можливість, оскільки прямих конкурентів, які б пропонували аналогічні рішення, на даному ринку практично немає. Наша компанія стикається лише з опосередкованою конкуренцією (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Основні конкуренти ТОВ Гуала Кложерс Технологія Україна станом на 2023 рік

| Назва         | Місце знаходження |
|---------------|-------------------|
| Amcor         | Австралія         |
| Federfin      | Італія            |
| Tapi          | Італія            |
| Watzke        | Австрія           |
| Creative caps | Чехія             |
| Herti         | Болгарія          |

Наше підприємство пропонує широкий спектр індивідуальних рішень у сфері захисних закупок, адаптованих до потреб будь-якого клієнта. Ми виробляємо як прості, так і складні конструкції, використовуючи сучасні технології та інноваційні матеріали. Завдяки цьому ми можемо створювати унікальні продукти, які не тільки захищають товар, але й підкреслюють його брендову ідентичність. Наше виробництво оснащено найсучаснішим обладнанням і базується на глибоких інженерних знаннях, що гарантує високу якість продукції на всіх етапах виробничого процесу.

Хоча на європейському ринку легких металевих пакувань діє чотири основні компанії, лише Federfin може вважатися нашим безпосереднім конкурентом у Скандинавії. Проте, унікальні характеристики продукції ТМ Гуала дозволяють нам виділитися на тлі конкурентів і запропонувати споживачам більш привабливі рішення:

- українська компанія має ширший асортимент;
- компанія пропонує практично необмежену палітру розмірів, форм, матеріалів та декорів, здатну втілити в життя будь-яку візуальну концепцію бренду;
- наша компанія використовує чотири моделі екодизайну для створення продукції, що мінімізує негативний вплив на довкілля;

– шляхом об'єднання різних матеріалів, ми допомагаємо брендам створювати продукти, які не просто задовольняють потреби споживачів, а й перевершують їхні очікування, підкреслюючи високий статус бренду;

– Ми створюємо унікальні продукти, які розробляються з урахуванням ваших індивідуальних потреб. Завдяки нашій експертизі та використанню передових технологій, ми гарантуємо найвищу якість та безпеку кожного виробу. Наша продукція відповідає всім необхідним стандартам і перевершує очікування навіть найвибагливіших клієнтів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозована структура міжнародних ринків збуту по основних сегментах, %

| Сегмент ринку            | 2023 р.             |                 | Прогнозні дані 2024 р. |                 |
|--------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
|                          | обсяг,<br>млн. грн. | структура,<br>% | обсяг,<br>млн. грн.    | структура,<br>% |
| Італія                   | 268,4               | 14,7            | 350,0                  | 14,0            |
| США                      | 195,9               | 10,7            | 250,0                  | 10              |
| Великобританія           | 148,4               | 8,1             | 170,0                  | 6,8             |
| Туреччина                | 92,4                | 5,1             | 120,0                  | 4,8             |
| Франція                  | 53,5                | 3,3             | 60,0                   | 2,4             |
| Індія                    | 51,4                | 2,9             | 55,0                   | 2,2             |
| Мексика                  | 44,6                | 2,4             | 46,0                   | 1,8             |
| Грузія                   | 38,9                | 2,1             | 40,0                   | 1,6             |
| Румунія                  | 32,9                | 1,8             | 34,0                   | 1,4             |
| Аргентина                | 23,5                | 1,2             | 25,0                   | 1,0             |
| Азербайджан              | 21,2                | 1,1             | 23,0                   | 0,9             |
| Вірменія                 | 20,8                | 1,1             | 22,0                   | 0,9             |
| Австрія                  | 16,3                | 0,9             | 17,0                   | 0,7             |
| Країни Скандинавії       | -                   | -               | 45,0                   | 1,8             |
| Загальний обсяг експорту | 1829,1              | 100,0           | 2500,0                 | 100,0           |

Наші дослідження, відображені в таблиці 3.2, свідчать про значний потенціал зростання виручки від експорту. Висока цінова різниця між внутрішнім та зовнішнім ринками вказує на необхідність переорієнтації частини виробництва на експортні поставки. Ми пропонуємо не лише збільшити обсяги експорту вже існуючої продукції, але й освоїти нові ринки, такі як скандинавські країни, де є попит на легкі металеві пакування.

Прогноз основних економічних показників діяльності підприємства від

запровадження міжнародного проекту представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз основних економічних показників діяльності підприємства від запровадження міжнародного проекту

| Показники                                                                | 2023 р. | Прогнозні показники на 2024 р. | Динаміка  |             |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                          |         |                                | абсолютна | відносна, % |
| Дохід від реалізації продукції, тис. грн                                 | 237235  | 332366                         | 95131     | 140,1       |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн                            | 131699  | 178715                         | 47016     | 135,7       |
| Адміністративні витрати, тис. грн                                        | 20617   | 27668                          | 7051      | 134,2       |
| Витрати на збут, тис. грн                                                | 14162   | 20648                          | 6486      | 145,8       |
| Інші операційні витрати, тис. грн                                        | 93644   | 115744                         | 22100     | 133,6       |
| Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн              | 260122  | 342775                         | 82653     | 131,8       |
| Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, % | 5,4     | 5,7                            | 0,3       | -           |
| Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут), тис. грн             | 16,8    | 18,6                           | 1,8       | 110,7       |
| Інші операційні доходи, тис. грн                                         | 58545   | 67326                          | 8781      | 114,9       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн                | 35658   | 56917                          | 21259     | 159,6       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут  | 2,52    | 2,76                           | 0,24      | 109,5       |

Власники компанії прийняли рішення не залучати додаткові інвестиції, оскільки вважають, що наявних коштів достатньо для масштабування виробництва. Вони також не бачать потреби у кредитуванні. Для збільшення клієнтської бази компанія планує застосувати стратегію диференційованого маркетингу, розуміючи, що це вимагатиме значних інвестицій, але дозволить охопити всі сегменти ринку.

Завдяки цьому, наш бренд стане більш відомим серед споживачів нових країн, що особливо важливо на етапі запуску.

По-друге, реалізація цієї стратегії можлива завдяки широкому асортименту з 17 різних позицій, серед яких є як універсальні продукти, що підходять для кількох сегментів ринку, так і спеціалізовані. Оскільки прогнозування попиту на нові види легкої металевої упаковки є вкрай складним через невизначеність ринку, рішення про постачання будуть прийматися безпосередньо після старту продажів.

На основі нашого досвіду співпраці з компаніями-експортерами та глибокого аналізу їхньої діяльності на міжнародних ринках, ми провели детальне дослідження. Воно охопило три ключові сегменти: географічний, психологічний та поведінковий. Результати цього дослідження наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристики потенційних сегментів міжнародного ринку

| Географічні ознаки                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Психологічні ознаки                                                                                                        | Поведінкові ознаки                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Через те що проєкт охоплює країни Європи та є специфічним у плані географії, то при реалізації пакувальної продукції будуть представники різних виробників-замовників у межах Скандинавії. Очікується, що більший відсоток замовників на початку буде припадати на вихідців саме зі скандинавських країн | Не існує чіткого типу замовників, але продукція більш ймовірно охоплює індустріальних споживачів новаторів та екстравертів | Схиленість замовляти нове, так як відмінна індивідуальність кожного бренду, ці унікальні кришки втілюють естетику, дизайн та функціональність завдяки поєднанню високоякісних матеріалів та передових технологій виробництва для неперевершеного візуального ефекту |

Проаналізуємо вихідні дані для проєкту станом на 2024 р.:

Придбання компанії Labrenta, лідера в сфері преміальних закупорювальних рішень, розширює міжнародні можливості та зміцнює позиції ТМ Гуала Клоджерс як світового лідера у преміум-сегменті. Вибір матеріалу для кришки є ключовим фактором, що суттєво впливає на остаточний вигляд продукту. Кожен матеріал має свої унікальні естетичні та функціональні властивості, які формують стиль кришки. Завдяки ретельному вибору матеріалів, форм, текстур і персоналізованому оздобленню можна створювати виразні кришки, що виділяються на ринку. Сяючий і прозорий скляний матеріал асоціюється з класом і чистотою, його універсальність дозволяє створювати унікальні закупорки в сучасному стилі.

Завдяки широкому вибору індивідуальних рішень та детальній увазі до кожного аспекту, досліджувана компанія стала надійним партнером для виробників елітних спиртних напоїв по всьому світу. Вони виготовляють продукцію на замовлення, створюючи унікальні кришки, спроектовані та

виготовлені відповідно до вимог кожного клієнта. Завдяки досвіду та науково-дослідним центрам компанії розробляються інноваційні рішення, що відповідають необхідним очікуванням та специфікаціям, забезпечуючи при цьому найвищі стандарти якості та безпеки. ТОВ Гуала Клоджерс пропонує майже необмежений вибір розмірів, форм, матеріалів та декорів, щоб задовольнити навіть найвимогливіші потреби в іміджі бренду. Це досягається завдяки точній та своєчасній розробці, яка здійснюється у тісній співпраці з клієнтами, незалежно від їхнього розташування. Продукція компанії сприяє преміумізації брендів, поєднуючи різні матеріали для створення відчуття підвищеної цінності для споживачів.

З метою підвищення екологічності дизайну кришок, у 2020 році ТМ Гуала Клоджерс представила керівні принципи екодизайну, які визначають чотири моделі стійких рішень. Ці моделі повністю відповідають цілям стійкості клієнтів. Кожна модель вирішує окремі завдання стійкості та може використовуватися як самостійно, так і в поєднанні з іншими. Усі центри досліджень та розробок Guala Closures керуються однаковими цілями та інструментами, беручи до уваги весь життєвий цикл кришок – від початкового виробництва до завершення терміну їх служби.

Очікується, що компанія Гуала Клоджерс укладе договір про співпрацю зі скандинавськими країнами в наступному фінансовому періоді. Для детального аналізу цієї угоди та оцінки можливих змін економічної ситуації пропонується створити таблицю, в якій буде зібрана основна інформація та розраховані різні варіанти розвитку подій (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахункові дані характеристики сценаріїв розвитку економічного середовища

| Розрахункові дані                                              | Характеристики сценаріїв розвитку економічного середовища |           |               |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                | песимістичний                                             | ймовірний | оптимістичний |
| Імовірність                                                    | 0,28                                                      | 0,56      | 0,16          |
| Зміна витрат                                                   | 43%                                                       | -5%       | -18%          |
| Зміна надходжень                                               | -19%                                                      | 22%       | 47%           |
| Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного | 58545                                                     | 67326     | 8781          |

|                                                                          |       |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| середовища                                                               |       |       |       |
| Витрати від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища | 35658 | 56917 | 21259 |

Наші розрахунки ще раз підтвердили гіпотезу, що на даному етапі найкращим варіантом розширення міжнародного ринку є скандинавські країни. Хоча у разі песимістичного сценарію витрати можуть зрости майже на половину, а доходи зменшитися на 19%, у ймовірному сценарії компанія вже отримає прибуток, що буде на 22% вищим порівняно з показниками до впровадження проєкту. Ці результати ще раз підтверджують базову ідею, але варто зазначити, що існують критерії, за якими інші варіанти можуть бути кращими. Тому важливо оцінювати ситуацію комплексно.

### **3.2 Практичні рекомендації щодо розроблення ефективної міжнародної маркетингової стратегії**

При виході на міжнародні ринки компанії стикаються з жорсткою конкуренцією. Тому важливо попередньо оцінити потенційні ризики, переваги та можливі негативні наслідки освоєння нових конкурентних ринків. Основними складовими успішної маркетингової стратегії залишаються інноваційність, відмінність від інших продуктів і сервісів, орієнтація на смаки та вподобання цільової аудиторії, а також підсилення цінності товару чи послуги для споживачів. Швидкі зміни зовнішнього середовища та внутрішні економічні трансформації змушують менеджмент компаній приймати нестандартні управлінські рішення та застосовувати нові бізнес-моделі, що стають основою для формування нових трендів сучасного маркетингового стратегування.

Маркетингові інтернет-стратегії швидко увійшли в сучасні бізнес-процеси, ставши одними з найпотужніших інструментів сьогодення. Цифровий маркетинг вже є невід'ємною частиною міжнародних маркетингових стратегій, що дозволяє розвивати важливі зв'язки на зовнішніх ринках і підвищувати

рівень позиціонування бізнесу. Різноманіття сучасних маркетингових стратегій свідчить про те, що найефективнішими є ті, що ґрунтуються на індивідуальному підході до концептуальних рішень та якісному попередньому аналізі бізнес-метрик компаній.

Різноманітність сучасного ринку унеможливорює застосування єдиної маркетингової стратегії для всіх компаній. Замість цього, провідні міжнародні компанії фокусуються на інноваціях та цифровій трансформації як ключових драйверів зростання.

Інноваційна маркетингова стратегія спрямована на створення нової цінності для споживача. Це може бути як абсолютно новий продукт або послуга, так і новий підхід до вирішення вже існуючих проблем.

Цифрова трансформація - це процес, який за допомогою сучасних цифрових інструментів, зокрема маркетингових, дозволяє компаніям переосмислити свою діяльність. Це не просто оцифрування, а повна зміна бізнес-моделі, методів роботи та підходів до конкуренції на глобальному ринку.

На формування маркетингової стратегії компанії, яка планує розширити свій експортний бізнес до скандинавських країн, суттєво впливають такі фактори, як:

- 1) наша візія і план дій: Чого ми прагнемо і як ми цього досягнемо, зосередившись на наших клієнтах;
- 2) сукупність матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів, залучених компанією для виконання стратегічних завдань;
- 3) ситуація на ринку: Цей варіант є найпростішим і найуніверсальнішим. Він охоплює як стан попиту та пропозиції, так і рівень конкуренції;
- 4) зміни та тенденції в зовнішньому середовищі, які впливають на маркетингову діяльність компанії [7].

Ключ до успіху міжнародної маркетингової стратегії лежить у всебічному аналізі зовнішнього ринку. Саме відділ міжнародних відносин покликаний забезпечити глибоке розуміння цього процесу. На етапі формування стратегії особливу увагу слід приділити аналізу таких важливих параметрів ринку, як:

- обсяг і перспектива зростання;
- структура конкуренції та маркетингова інфраструктура;
- політичні, економічні, соціально-культурні чинники;
- рівень професійності персоналу,
- рівень інформаційного забезпечення;
- технологічні та цифрові можливості;
- транспортна інфраструктура;
- система комунікації та зв'язку, тощо.

Компанія розробляє міжнародну маркетингову стратегію відповідно до своїх цілей, ресурсів і загальної бізнес-стратегії, орієнтуючись на власні бізнес-метрики. Процес створення маркетингової стратегії включає детальний план діяльності, що базується на креативному та обґрунтованому підході, спрямованому на досягнення довгострокових глобальних бізнес-цілей. Розробка обґрунтованої маркетингової стратегії має ключове значення для досягнення стратегічних цілей компанії та визначає її бізнес-напрямок на ринку.

Варто зазначити, що в міжнародному маркетингу не існує єдиної універсальної моделі для прийняття рішень щодо виходу компанії на зовнішні ринки певних країн. Проте для бренду «Guala Closures» можна виділити ключові етапи, які допоможуть компанії зорієнтуватися та максимально точно оцінити всі ризики та перспективи таких рішень. Процес створення міжнародної маркетингової стратегії компанії можна представити у вигляді блок-схеми (рис. 3.2)



Рисунок 3.2 – Блок-схема формування міжнародної маркетингової стратегії  
ТОВ ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА

Для успішної міжнародної маркетингової кампанії необхідно одночасно аналізувати загальні бізнес-цілі компанії. Це дозволить реалістично оцінити можливості і розробити ефективну стратегію. Ключові метрики, на які варто звернути увагу, включають [9;14]:

- CAC (customer acquisition cost) – це вартість залучення одного споживача;
- LTV (lifetime value) – вартість споживача протягом усього його життя як споживача продуктів або послуг компанії;
- ARPU (average revenue per user) – середній щомісячний дохід з одного споживача.
- CR (churn rate) – показник, що показує швидкість, з якою споживачі

скасовують/не відновлюють свої підписки протягом звітного періоду.

Розробка ефективної маркетингової стратегії відбувається у три етапи, кожен з яких включає низку конкретних заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Практичні рекомендації щодо розроблення ефективної міжнародної маркетингової стратегії

|   |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Дослідження та аналіз | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ організація та проведення бренд-сесії необхідних для визначення цілей бренду;</li> <li>▪ проведення глибинних інтерв'ю з цільовою аудиторією, інтерпретація результатів;</li> <li>▪ дослідження позицій конкурентів, складання карти позиціонування;</li> <li>▪ формування нульових гіпотез.</li> </ul> |
| 2 | Стратегування         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ визначення споживчих сегментів;</li> <li>▪ вербалізація ціннісних пропозицій;</li> <li>▪ формування big idea, місії, візії та цінностей;</li> <li>▪ складання екосистеми каналів комунікації.</li> </ul>                                                                                                |
| 3 | Реалізація            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ заповнення брифів;</li> <li>▪ розроблення стратегії комунікації;</li> <li>▪ формування команди, визначення термінів виконання поставлених задач та контроль за їхнім виконанням</li> </ul>                                                                                                              |

Таким чином, формування міжнародної маркетингової стратегії – це комплексний процес, який охоплює низку взаємопов'язаних етапів, таких як:

- визначення цілей маркетингу;
- розробка маркетингового плану;
- стратегічний аналіз ситуації на ринку та оцінка й контроль результатів.

Для вибору стратегії, на яку слід орієнтуватись досліджуваному підприємству, доцільно скористатися методом S.P.A.C.E. Цей метод дозволяє визначити оптимальний стратегічний курс, враховуючи конкурентну позицію підприємства на ринку. Оцінка стратегічного становища і дій є комплексним методом, який допомагає вибрати найкращу стратегію на основі аналізу діяльності підприємства за чотирма групами критеріїв: фінансова сила підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість ринку (сегмента), в якому підприємство функціонує, та стабільність цього ринку.

Формуючи показники ефективності для промислового підприємства, слід враховувати його індивідуальні характеристики, поставлені завдання, потенціал

на міжнародному ринку, а також культуру організації. Для обґрунтування оптимальної стратегії необхідно чітко визначити цільові показники, які відображають бажаний стан підприємства:

$$X = \text{ПС-КП}, \quad (3.1)$$

де ПС — привабливість міжнародного ринку підприємства;

КП — конкурентоспроможність підприємства;

$$Y = \text{ФС-СТ}, \quad (3.2)$$

де ФС — фінансова сила підприємства;

СТ — стабільність міжнародного ринку.

Хоча використання інтервалів робить нашу модель більш точною, воно вимагає від нас додаткових зусиль при побудові графіків. Однак саме завдяки інтервалам ми можемо більш точно визначити межі можливих змін і, як наслідок, вибрати найкращу стратегію. Для цього ми будуємо спеціальний трикутник, який допомагає нам візуалізувати всі можливі варіанти  $P_1(x_1y_2)$ ,  $P_2(x_2y_1)$ .

Трансформуємо формули для довірчих інтервалів.

$$[x_1 \ x_2] = [\text{ПС}_1 \ \text{ПС}_2] - [\text{КП}_1, \text{КП}_2], \quad (3.3)$$

$$[Y_1, Y_2] = [\text{ФС}_1 \ \text{ФС}_2] - [\text{СТ}_1 \ \text{СТ}_2]. \quad (3.4)$$

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE здійснюється на підставі експертного висновку керівника та провідних фахівців відділу міжнародних відносин (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

| Критерії                                 | Значимість критерію | Експертна оцінка керівника, бали | Експертна оцінка фахівців, бали | Зважена оцінка керівника, бали | Зважена оцінка фахівців, бали |
|------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Фінансова сила підприємства (ФС)         |                     |                                  |                                 |                                |                               |
| Майновий стан                            | 0,3                 | 4                                | 5                               | 1,2                            | 1,5                           |
| Фінансова стабільність підприємства      | 0,4                 | 5                                | 5                               | 2,0                            | 2,0                           |
| Рівень загрози банкрутства               | 0,3                 | 1                                | 1                               | 0,3                            | 0,3                           |
| Комплексна оцінка                        | 1,0                 | 10                               | 11                              | 3,5                            | 3,8                           |
| Конкурентоспроможність підприємства (КП) |                     |                                  |                                 |                                |                               |
| Відносна позиція на ринку                | 0,2                 | 5                                | 4                               | 1,0                            | 0,8                           |

|                                           |                   |              |    |             |     |
|-------------------------------------------|-------------------|--------------|----|-------------|-----|
| Відносний конкурентний потенціал          | 0,3               | 5            | 4  | 1,5         | 1,2 |
| Відносний науково-дослідницький потенціал | 0,2               | 4            | 4  | 0,8         | 0,8 |
| Відносний потенціал керівних кадрів       | 0,3               | 5            | 5  | 1,5         | 1,5 |
| Комплексна оцінка                         | 1,0               | 19           | 17 | 4,8         | 4,3 |
| Привабливість ринку підприємства (ПС)     |                   |              |    |             |     |
| Розмір і зростання ринку                  | 0,3               | 4            | 4  | 1,2         | 1,2 |
| Якість ринку                              | 0,2               | 5            | 5  | 1,0         | 1,0 |
| Конкурентна ситуація                      | 0,2               | 4            | 5  | 0,8         | 1,0 |
| Стан макросередовища                      | 0,3               | 4            | 4  | 1,2         | 1,2 |
| Комплексна оцінка                         | 1,0               | 17           | 18 | 4,2         | 4,4 |
| Стабільність ринку підприємства (СТ)      |                   |              |    |             |     |
| Продуктова лінія                          | 0,2               | 4            | 4  | 0,8         | 0,8 |
| Стратегічне конкурентне середовище        | 0,3               | 5            | 4  | 1,5         | 1,2 |
| Стабільність частки ринку                 | 0,1               | 4            | 5  | 0,4         | 0,5 |
| Постійність споживачів                    | 0,1               | 5            | 4  | 0,5         | 0,4 |
| Технологія                                | 0,3               | 5            | 5  | 1,5         | 1,5 |
| Комплексна оцінка                         | 1,0               | 23           | 22 | 4,7         | 4,4 |
| Довірчі інтервали:                        |                   |              |    |             |     |
| $X_1, X_2 = ПС_1, ПС_2 - КП_1, КП_2$      |                   | $X_1 = -0,2$ |    | $X_2 = 0,5$ |     |
| $Y_1, Y_2 = ФС_1, ФС_2 - СТ_1, СТ_2$      |                   | $Y_1 = -0,3$ |    | $Y_2 = 0,3$ |     |
| Координати точок:                         |                   |              |    |             |     |
| $P_1 (X_1, Y_2)$                          | $P_1 (-0,2; 0,5)$ |              |    |             |     |
| $P_2 (X_2, Y_1)$                          | $P_2 (-0,3; 0,3)$ |              |    |             |     |

Побудуємо точки на рисунку 3.2, за допомогою яких зможемо визначити, до якої стратегії належить промислове підприємство.

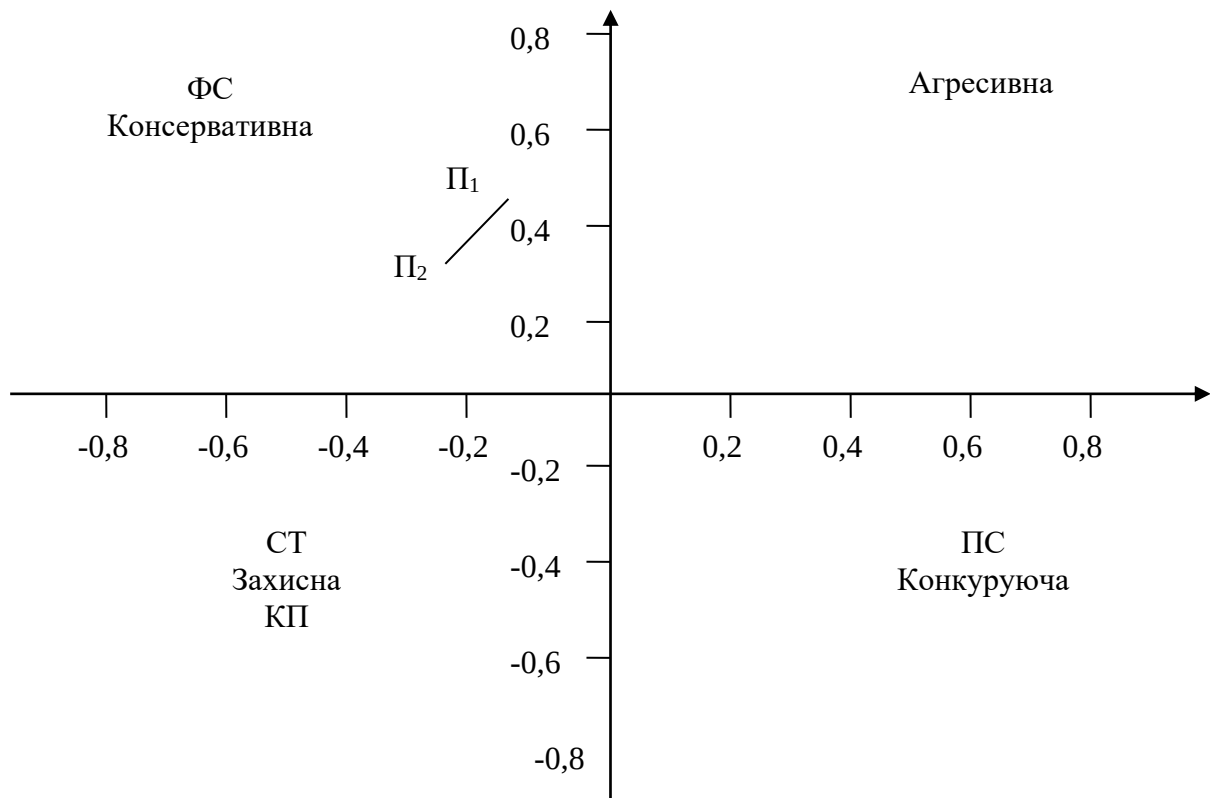


Рисунок 3.2 – Вибір маркетингової стратегії перспективного розвитку підприємства на міжнародному ринку

Вибір маркетингових стратегій безпосередньо залежить від пріоритетних для підприємства критеріїв, а саме:

- консервативна стратегія є оптимальною для підприємств, які мають значні фінансові ресурси і займають стійкі позиції на ринку завдяки своїй високій конкурентоспроможності;
- підприємства з міцною фінансовою базою, які працюють на ринках з високим потенціалом, мають можливість впроваджувати більш агресивні стратегії розвитку;
- для успішного функціонування на ринках з високою привабливістю та мінливістю конкурентного середовища підприємствам необхідно мати чітко визначену конкурентну стратегію;
- підприємства, що стикаються з високою нестабільністю на ринку і мають обмежені конкурентні переваги, зазвичай обирають стратегію захисту своєї позиції;

- глобальні стратегії застосовують компанії, які прагнуть бути лідерами на світовому ринку.

Аналіз діяльності компанії Гуала Клоджерс показує, що вона використовує традиційний підхід до розширення свого бізнесу. Завдяки значним фінансовим ресурсам та сильним позиціям на ринку, компанія прагне збільшити свою частку та охопити нові території. Модель маркетингу, яку використовує підприємство, базується на комплексному підході, що охоплює різні аспекти діяльності:

Перший рівень управління маркетингом: стратегічне (корпоративне) планування маркетингу, яке охоплює всі аспекти діяльності підприємства;

Другий рівень – тактичний рівень (рівень бізнесу) в управлінні маркетингом підприємства (система тактичного управління маркетингом підприємства);

Оперативний (функціональний), 3-ий рівень маркетингового управління підприємством, або третій рівень, включає в себе операційну систему маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

В загальному, мета досліджуваної компанії полягає в розробці автентичної міжнародної маркетингової стратегії, яка суттєво підвищить шанси на успіх при виході на зовнішні ринки. Особливу увагу слід приділити етапу формування супровідного портфеля проєктів, що охоплює брендинг, визначення параметрів асортиментної та цінової політики, розробку концепції збуту, рекламну стратегію та забезпечення якісної комунікації з партнерами та споживачами. Важливо зазначити, що брендинг, як складова частина маркетингової стратегії, надає компанії додатковий конкурентний потенціал і підсилює її позиціонування на ринку.

### **3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка рівня їх ризикованості**

Для успішної реалізації проєкту необхідно створити спеціалізовану

команду маркетологів, які зосередяться на міжнародних відносинах. Ця команда повинна розробити детальний план роботи, включаючи розподіл завдань між учасниками та встановлення чітких дедлайнів. Для наочного представлення процесу реалізації проєкту пропонується скласти таблицю, яка відображатиме послідовність етапів, відповідальних осіб та конкретні завдання на кожному з них.

Таблиця 3.5 – Команда стартап-проєкту та її розвиток

| Стадія стартап-проєкту   | Завдання учасників                                  | Учасники команди                                    | Досвід роботи | Спеціальні завдання | Витрати, тис. грн                       |
|--------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------------------------|
| Pre-seed                 | Розробити ідею                                      | Засновники                                          | -             | Усі                 | 250                                     |
| Seed                     | Аналіз ринку, конкурентів                           |                                                     |               |                     | 0                                       |
| MVP                      | Техн. картка, побудова виробництва, перший прототип |                                                     |               |                     | 12                                      |
| Product market fit (PMF) | Марк. стратегія, відгуки користувачів, перша CRM    |                                                     |               |                     | 10                                      |
| Запуск продукту          | Юр. реєстрація, реклама, бренд менеджмент           |                                                     |               |                     | 20                                      |
| Зростання та розширення  | Найм працівників, розробка нових товарів            | + бухгалтер<br>+ маркетолог<br>+ юрист<br>+ аутстаф | ~2            | Згідно посади       | 40 000<br>кожна людина<br>(120 тис грн) |
| Ведення бізнесу          | Вихід на нові ринки, зростання                      | Повноцінне підприємство                             | 1 р.          | -                   | 30                                      |

Ми розробили детальний календарний план (див. табл. 3.6), який регулярно оновлюється. Хоча цей процес вимагає значних зусиль, оскільки здійснюється вручну співробітниками відділу міжнародних відносин, він дозволив нам суттєво зекономити кошти.

Таблиця 3.6 – Календарний план-графік реалізації стартап-проєкту

| №       | Стадії<br>старта<br>п-<br>проек<br>ту | Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Вартість<br>етапу,<br>тис. грн |
|---------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------------|
|         |                                       | 1                                                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |                                |
| 1       | Pre-see d                             |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 250                            |
| 2       | Seed                                  |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | -                              |
| 3       | MVP                                   |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 12                             |
| 4       | Produ ct marke tfit (PMF)             |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 10                             |
| 5       | Death of valley                       |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 0                              |
| 6       | Запус к проду кту                     |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 20                             |
| 7       | Зроста ння та розши рення             |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 120                            |
| 8       | Веден ня бізнес                       |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 30                             |
| Всь ого |                                       |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 425                            |

У цьому розділі ми ознайомилися зі складом команди стартапу та візуалізували її структуру. Було розроблено стратегію нарощування команди, яка передбачає поступове залучення нових спеціалістів залежно від етапу розвитку проекту. Крім того, ми сформували детальний план реалізації стартапу, включаючи календарний графік та трекшн-карту для різних цільових аудиторій.

Для оцінки життєздатності нашого стартапу, ми детально розглянемо його фінансову модель. Зокрема, проаналізуємо необхідні початкові інвестиції. Складемо детальний кошторис витрат, які забезпечать запуск проекту. Для наочності, всі ціни будемо відображати у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Початкові вкладення у стартап-проект

| Види робіт                                       | Вартість, тис. грн |
|--------------------------------------------------|--------------------|
| НДДКР                                            | 15                 |
| Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності | 10                 |
| Закупівля сировини та матеріалів                 | 30                 |
| Створення прототипу, дослід                      | 5                  |
| Оренда приміщення                                | 10                 |
| Просування                                       | 10                 |
| Витрати на команду                               | 0                  |
| Замовлення послуг, менторство                    | 0                  |
| Закупівля обладнання                             | 120                |
| Створення сайту стартапу                         | 2                  |
| Разом:                                           | 202                |

Необхідно виконати трирічний середньостроковий фінансовий аналіз проекту. Вхідні операційні параметри, такі як собівартість, обсяги продажів, ціни реалізації та операційні витрати, слід відобразити в табличній формі (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Вхідні операційні дані стартап-проекту

Варто зазначити, що сума накладних витрат є гнучкою, адже її важко відстежити у звітності. Окремо виведемо розрахунки ряду показників:

· Виручка (3.1):

$$S = P_k + Q = 2000 * 10000 = 2000000 \text{ на місяць}$$

де S – виручка; P<sub>k</sub> – ціна каналу збуту; Q – обсяг продажу в натуральних одиницях.

· Операційна рентабельність (3.2):

$$OC = \frac{PV}{S} * 100 \% = \frac{2000000 - 2000 * 15}{2000000} = 98,5 \%$$

Надаємо деталізований аналіз операційних показників за перший рік діяльності та поквартальний прогноз на наступні три роки. Зважаючи на значний обсяг даних, деталізована щорічна звітність за перший рік представлена в додатку А.

| № з/п | Види робіт                                       | Вартість  |
|-------|--------------------------------------------------|-----------|
| 1.1   | <b>Собівартість виробництва</b>                  |           |
|       | Основний продукт                                 | 15 грн    |
|       | Супутній продукт                                 | 0         |
| 1.2   | <b>Операційній дані реалізації</b>               |           |
|       | Ринкова ціна основного продукту                  | 75грн     |
|       | Ринкова ціна супутнього продукту                 | 0         |
|       | Вартість доставки до покупця                     | 8 грн     |
|       | Загальна логістика (; від ціни реалізації), %    | 8 %       |
|       | Розмір агентських виплат для представників, %    | 10 %      |
| 1.3   | <b>Параметри продажу</b>                         |           |
|       | Реалізовано через сайт, %                        | 10 %      |
|       | Реалізовано через представників, %               | 90 %      |
|       | <b>Кількість у перший місяць</b>                 |           |
|       | % щорічного зростання (1-й рік), %               | 250 %     |
|       | % щорічного зростання (2-й рік), %               | 400 %     |
|       | % щорічного зростання (3-й рік), %               | 1000 %    |
| 1.4   | <b>Операційні витрати, на місяць</b>             |           |
|       | Оренда офісу                                     | 10000 грн |
|       | Заробітна плата керівникам продажу               | 20000 грн |
|       | Витрати на SEO просування                        | 7000 грн  |
|       | Витрати на мультимедійну рекламу в Інтернеті     | 7000 грн  |
|       | Витрати на СМІ                                   | 5000 грн  |
|       | Зростання щомісячних витрат на рекламу           | +500 грн  |
|       | Накладні витрати                                 | 10000 грн |
|       | Мінімальна чисельність представників, <u>чол</u> | 20        |
|       | Мінімальні виплати кожному представнику щомісяця | 25000 грн |

За підсумками трирічного прогнозу очікується, що операційна рентабельність компанії складе близько 73-74%. Загальний дохід за цей період прогнозується на рівні 5,9 млн грн. Цей прогноз базується на припущенні про стабільний розвиток проекту. Однак, враховуючи високу мінливість зовнішнього середовища останніх років, рекомендується розробити детальний план управління ризиками. Це дозволить компанії оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечити гнучкість управління.

Для оцінки ризиків проекту використаємо метод Strategic Technology Assessment Review (STAR). Ця методика передбачає відображення експертних оцінок важливості кожного фактора для проекту, рівня ризику, що супроводжує

кожен фактор, а також розрахунок добутку важливості факторів на їх оцінку ризику для отримання узагальненого результату.

Оцінку важливості конкретного фактору будемо здійснювати за такою шкалою:

- 0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;
- 0,40 – сильний вплив фактору на проект;
- 0,20 – помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 – слабкий вплив фактору на проект;
- 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків проведемо в діапазоні від 0 до 10. В якості критеріїв беремо наступні:

- 0 бал – впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів – впевненість у високому ризику. [8]

У додатках ви знайдете детальні таблиці, в яких оцінка компанії Mr.Pops проведена за методикою SMART. Надалі в цій роботі ми здійснюватимемо аналіз отриманих нами результатів.

Таблиця 3.9 – Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

| Фактор                                                                     | Важливість фактору, 0-1 | Оцінка в балах, 0-10 | Оцінка з урахуванням важливості |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 15.1. Ризик через неясність з термінами розробки                           | 0,9                     | 6                    | 5,4                             |
| 15.2. Ризик через неясність вартості розробки                              | 0,3                     | 2                    | 0,6                             |
| 15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена      | 0,7                     | 2                    | 1,4                             |
| 15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій                      | 0,5                     | 1                    | 0,5                             |
| 15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій | 0,1                     | 2                    | 0,2                             |
| 15.6. Ризик при оцінці витрат на управління                                | 0,3                     | 2                    | 0,6                             |
| 15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування  | 0,2                     | 1                    | 0,2                             |

За результатами проведеного оцінювання (додатки Б-Р), загальна сума балів проекту склала 117. Відповідно до шкали оцінки ризиків SMART, це означає, що проект класифікується як проект з низьким рівнем ризику. Однак, оскільки граничне значення для цієї категорії становить 125 балів, можна констатувати, що проект знаходиться на межі між категоріями низький ризик та безризиковий.

Варто проаналізувати кожну групу ризиків та порівняти яка з них є найбільш небезпечною, результати представимо у таблиці 3.10

Таблиця 3.10 – Середньозважену оцінку рівня ризикованості проекту по кожній групі ризиків

| №  | Група                                                                              | Середньозважена оцінка |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1  | Ризики неправильної оцінки попиту                                                  | 2,3                    |
| 2  | Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок                      | 0,7                    |
| 3  | Ризики блокування входження підприємства в нову галузь                             | 0,05                   |
| 4  | Ризики, пов'язані з характером конкуренції                                         | 0,08                   |
| 5  | Ризики переоцінки стійкості проекту                                                | 3                      |
| 6  | Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам | 0,7                    |
| 7  | Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки                             | 0,3                    |
| 8  | Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції                                  | 0,4                    |
| 9  | Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту | 1,3                    |
| 10 | Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки                    | 0,2                    |
| 11 | Ризики потенційних втрат                                                           | 0,9                    |
| 12 | Ризики недооцінки витрат на розробку                                               | 1,25                   |
| 13 | Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту                               | 0,5                    |
| 14 | Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту                              | 1,3                    |

Таблиця вказує на необхідність посиленого моніторингу кількох критичних ризиків. По-перше, слід уважніше стежити за можливими помилками при прогнозуванні попиту. По-друге, важливо контролювати ризики пов'язані з недооцінкою витрат на розробку. Однак найбільшої уваги вимагає ризик переоцінки стійкості самого проекту.

Для більшої наочності можна представити висновок SMART у вигляді кольорової матриці (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Матриця оцінки ризиків проекту

|                                     |      | Оцінка ризику за фактором                                                                                         |                                                                                                                                                |                    |                         |               |
|-------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|---------------|
|                                     |      | [0,1]                                                                                                             | [2, 4]                                                                                                                                         | 5                  | [6,8]                   | [9,10]        |
| Важливість<br>ризикового<br>фактора | 0,80 |                                                                                                                   | 2.8, 9.4, 10.1,<br>13.1,                                                                                                                       |                    | 6.5, 15.1               | 2.1, 2.5, 2.7 |
|                                     | 0,40 | 7.2, 12.1,<br>13.4,<br>13.6, 15.4                                                                                 | 2.2, 2.3,<br>2.6, 2.10, 6.1,<br>6.2, 7.3, 7.6,<br>10.2, 13.7-13.9,<br>13.3, 14.1, 14.6,<br>14.9, 14.10,<br>15.3,                               | 2.4                | 6.3, 6.6,<br>12.5, 12.6 |               |
|                                     | 0,20 | 3.3, 7.1,<br>8.2, 8.3,<br>9.1, 9.5,<br>9.11,<br>10.3,<br>10.5,<br>11.1,<br>12.9,<br>13.10,<br>14.2,<br>14.5, 15.7 | 3.2, 3.6, 4.1, 4.3,<br>7.4, 7.7, 8.1,<br>9.10, 11.5, 11.6,<br>12.4, 12.8, 12.11,<br>12.13, 12.14,<br>13.2, 14.4,<br>14.12, 14.13<br>15.2, 15.6 | 2.9                | 6.4                     |               |
|                                     | 0,10 | 5.2, 8.4,<br>8.5, 9.2,<br>9.3, 9.6-<br>9.9, 10.4,<br>11.2-11.4,<br>12.3, 14.3,<br>14.7                            | 3.4, 3.8, 4.2, 4.4,<br>5.3, 5.7, 7.5,<br>12.2, 15.5                                                                                            | 3.1                |                         |               |
|                                     | 0,05 | 5.1, 5.4,<br>5.5, 5.6                                                                                             | 3.7, 4.5, 4.6                                                                                                                                  | 3.5                | 3.9                     |               |
| Умовні<br>позначення:               |      | високий<br>ризик;                                                                                                 |                                                                                                                                                | помірний<br>ризик; |                         | низький ризик |

Далі ми створимо карту ризиків проекту, де всі ризики будуть ранжовані за ступенем їхньої загрози: від найбільш імовірних та критичних до найменш значущих. Цей порядок визначається на основі оцінки важливості кожного фактору ризику. Ті фактори, які ми оцінили як найменш ризиковані, можна виключити з подальшого аналізу. Отримані результати будуть відображені в таблиці 3.12:

Таблиця 3.12— Карта ризиків проекту

| Пріоритет<br>ризикового<br>фактору | Код<br>ризикового<br>фактору | Група<br>ризиків | Важливість<br>фактору,<br>(0-1) | Оцінка<br>ризиків<br>в балах,<br>(0-10) | Оцінка з<br>урахуванням<br>важливості |
|------------------------------------|------------------------------|------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| 1                                  | 2.5                          | 1                | 0,9                             | 9                                       | 8,1                                   |
| 2                                  | 2.7                          | 1                | 1                               | 8                                       | 8                                     |
| 3                                  | 6.5                          | 5                | 0,8                             | 7                                       | 5,6                                   |
| 4                                  | 15.1                         | 14               | 0,9                             | 6                                       | 5,4                                   |
| 5                                  | 6.6                          | 5                | 0,7                             | 7                                       | 4,9                                   |
| 6                                  | 6.3                          | 5                | 0,6                             | 6                                       | 3,6                                   |
| 7                                  | 2.4                          | 1                | 0,7                             | 5                                       | 3,5                                   |
| 8                                  | 2.1                          | 1                | 0,8                             | 4                                       | 3,2                                   |
| 9                                  | 10.1                         | 9                | 0,8                             | 4                                       | 3,2                                   |
| 10                                 | 10.2                         | 9                | 0,7                             | 4                                       | 2,8                                   |

З огляду на низьку оцінку ризику проекту, детальний аналіз великих обсягів даних є недоцільним. Наступним кроком стане ранжування 42 ідентифікованих ризиків за шкалою від 2.8 до 0.001 з урахуванням їхньої важливості. Найвищі рівні ризику, як правило, пов'язані з невизначеністю щодо реакції споживачів на новому ринку, а також з логістичними операціями, що вимагають суворого дотримання температурного режиму та обережного поводження з товаром.

Перед реалізацією будь-якого проекту необхідно провести детальний аналіз потенційних ризиків. Це дозволить не лише визначити можливі загрози, але й розробити ефективні стратегії їх запобігання. Існує чотири основні підходи до управління ризиками: економічний, технічний, соціальний та адміністративний. Застосувавши ці методи, ми зможемо систематизувати зібрану інформацію про ризики проекту в таблиці 3.9. Ця таблиця стане нашим інструментом для планування заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання негативних подій та мінімізацію їхніх наслідків:

Таблиця 3.13 – Програма запобігання та реагування на ризики проекту

|    |      |    |                             |                                                         |                                                                                                          |
|----|------|----|-----------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2.5  | 1  | Економічно-адміністративний | Більш глибокий аналіз споживачів даної авіалінії        | Проведення внутрішніх та зовнішніх досліджень                                                            |
|    | 2.7  | 2  | Економічно-адміністративний | Детально планування випуску продукції                   | Долучення додаткових аналітиків                                                                          |
|    | 2.4  | 7  | Технічна-соціальна          | Підвищення міжнародної пізнаваність                     | SMM, контрактів з блогерами та авіахабами для рекламних афіш                                             |
|    | 2.1  | 8  | Соціально-адміністративний  | Постійна комунікація з кінцевим споживачем              | Постійне підтримання «тепліх» споживачів,                                                                |
| 5  | 6.5  | 3  | Соціальний                  | Перевірка домовленостей з AirBaltic                     | Толкові менеджери з комунікації які підтримують зв'язок 24/7                                             |
| 9  | 10.1 | 9  | Соціально-адміністративний  | Дослідження                                             | Постійний збір та аналіз даних та думок                                                                  |
|    | 10.2 | 10 | Адміністративний            | Постійний аналіз цін та відстеження будь якого демпінгу | Недопускання падіння норми проценту з продажів                                                           |
| 15 | 15.1 | 4  | Соціально-адміністративний  | Підтримання контакту                                    | Запроси актуальних даних з усіх каналів (постачальників обладнання, авіакомпанії та імпортерів сировини) |

Завдяки ефективному менеджменту, всі вищезгадані ризики можна не тільки уникнути, але й проактивно запобігти їх виникненню.

## ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентного потенціалу в напрямку логістичного забезпечення підприємства легкої промисловості. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Дослідженням встановлено, що перед виходом на міжнародний ринок підприємство повинне ретельно вивчити світовий ринок, аналізувати діяльність конкурентів та їх маркетингові стратегії, вибрати партнера, визначити форму реалізації товару та післяпродажне обслуговування, а також вирішити питання щодо умов поставки за міжнародними правилами Інкотермс. При укладанні міжнародного контракту важливо дотримуватись обов'язкових вимог, включаючи його письмову форму та належне визначення умов контракту. Також слід враховувати чинники маркетингового зовнішнього середовища підприємства, яке може впливати на його результати. Для досягнення успіху важливо збалансувати увагу і ресурси, спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Підприємства повинні постійно слідкувати за змінами у зовнішньому середовищі, аналізувати їх та адаптуватися до них через стратегічне планування. Алгоритм формування сучасних міжнародних маркетингових стратегій кожна компанія вибудовує у відповідності до своїх цілей, можливостей та загальної бізнес-стратегії, враховуючи власні бізнес-метрики. Процес розроблення маркетингової стратегії складає комплексний план діяльності компанії, який розробляється на основі креативного, обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних бізнес-цілей. Будь-яка маркетингова стратегія базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей компаній та визначає їхню бізнес-траєкторію на ринку.

2. Аналіз забезпеченості ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

ресурсами та ефективність їх використання свідчить про перевищення темпів зростання виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості, які призвели до збільшення чистого прибутку в 2023 році порівняно з 2021 роком на в 2,1 рази. Значне перевищення темпів зростання виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості спричинило збільшення валового прибутку в 2023 році порівняно з 2021 роком на 38,9%, і, як наслідок, на одного працівника цей показник зріс на 40,7% через незначне скорочення кількості працівників. Така тенденція призвела до підвищення рівня рентабельності на 13 відсоткових пунктів. Незважаючи на значні економічні виклики 2022 року, пов'язані з воєнними діями, промислове підприємство продемонструвало зростання основних фінансово-економічних показників діяльності.

3. Оцінка факторів маркетингового зовнішнього середовища підприємства була проведена через PEST-аналіз. При проведенні аналітичної роботи для виявлення конкретних чинників впливу зовнішнього оточення на компанію було встановлено, що переважають сильні позиції над слабкими. Досліджуване підприємство має потенціал для освоєння нових сегментів на іноземних ринках завдяки розширенню міжнародного ринку, зміцненню ділової репутації та впровадженню нових технологій у сфері продажу. Для проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку було використано експертний метод, згідно якого, експортна діяльність підприємства є його найсильнішою стороною, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності. Це свідчить про значний потенціал для подальшого зростання за рахунок активнішої експансії на міжнародні ринки, зокрема, країни Скандинавії. Розширення географії експорту дозволить компанії не лише збільшити обсяги продажів, а й диверсифікувати ризики та зміцнити свою позицію на світовому ринку.

4. Доведено, що експорт продукції є ключовим напрямком діяльності ТОВ «Гуала Кложерс». Компанія активно інтегрується в глобальний ринок, що свідчить про її значущу роль у міжнародній торгівлі. За досліджуваний період

спостерігається стрімке зростання частки експорту, що свідчить про успішну стратегію компанії на зовнішніх ринках. Загальний обсяг експорту зріс на 9,2% з 2021 по 2023 рік. Слід зазначити країни з найбільшим зростанням такі як, Великобританія (значний приріст експорту – в 2,7 раз); Туреччина (зростання в 2,6 раз) та Італія (збільшення в 2 рази). Коефіцієнт ефективності експорту підприємства, який відображає співвідношення експортного прибутку та витрат, понесених для здійснення експорту за досліджуваний період мав значення більше 1, і це означає, що експорт є ефективним. Економічна діяльність компанії у сфері зовнішньої торгівлі продемонструвала стійкий ріст протягом досліджуваного періоду, і, навіть, утримала свої позиції в складному 2022 році – році повномасштабного військового вторгнення росії на територію України.

5. З огляду на досліджені тенденції на ринку легких металевих пакувань, а також визначені сильні та слабкі сторони підприємства, була зосереджена увага на пошуку варіантів розширення міжнародної діяльності через впровадження на ринки скандинавських країн (Данія, Норвегія, Швеція) високоякісної продукції українського виробництва – легких металевих пакувань торгової марки «Гуала». Компанія, маючи значний досвід роботи на міжнародному ринку, прагне задовольнити попит скандинавських виробників алкогольних та безалкогольних напоїв на сучасні та екологічно чисті матеріали для пакування. Цілями міжнародного проекту при цьому стали формування нових партнерських відносин, обмін українською ідеєю зі скандинавськими партнерами та сприяння формуванню більш свідомого ставлення до екологічних металевих пакувань. Згідно міжнародного проекту запропоновано не лише збільшити обсяги експорту вже існуючої продукції, але й освоїти нові ринки, такі як скандинавські країни, де є попит на легкі металеві пакування і прогнозований дохід від реалізації продукції на нових ринках за ймовірним сценарієм розвитку становитиме в 2024 році +10 млн. грн.

6. Запропонована міжнародна маркетингова стратегія відповідно до цілей, ресурсів і загальної бізнес-стратегії досліджуваної компанії, орієнтуючись на

власні бізнес-метрики. Процес створення маркетингової стратегії включав детальний план діяльності, що базувався на креативному та обґрунтованому підході, спрямованому на досягнення довгострокових глобальних бізнес-цілей. Розробка обґрунтованої маркетингової стратегії має ключове значення для досягнення стратегічних цілей компанії та визначає її бізнес-напрямок на ринку. Для бренду «Guala Closures» було виділено ключові етапи формування і реалізації міжнародної маркетингової стратегії диференціації, які допоможуть компанії зорієнтуватися та максимально точно оцінити всі ризики та перспективи таких рішень.

7. Сформований детальний план реалізації стартапу щодо розширення зовнішніх ринків компанії включав календарний графік та трекшн-карту для різних цільових аудиторій. Для оцінки життєздатності міжнародного стартапу було детально розглянуто його фінансову модель та розроблений річний прогноз основних економічних показників, за підсумками якого очікується, що операційна рентабельність міжнародного проекту складе близько 65%. Загальний дохід за цей період прогнозується на рівні 2500 млн грн. Цей прогноз базується на припущенні про стабільний розвиток проекту. Однак, враховуючи високу мінливість зовнішнього середовища останніх років також було розроблено детальний план управління ризиками методом STAR, згідно шкали оцінки ризиків якого запропонований проект знаходиться на межі між категоріями «низький ризик» та «безризиковий». Сформована програма запобігання та реагування на ризики проекту може бути використана компанією як інструмент для планування заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання негативних подій та мінімізацію їхніх наслідків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва У.В. Міжнародна маркетингова стратегія підприємства: умови її сучасного формування. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації*: матер. наук. конф. студ. та молодих (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.) / за заг. ред. Н.Г. Базавлук. Полтава: ПУЕТ, 2019. С. 4-8.
2. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122-129.
3. Гаврилюк І.І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: [file:///C:/Users/PC/Downloads/2809-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2714-1-10-20231009%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/2809-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2714-1-10-20231009%20(1).pdf)
4. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2(33). С. 77-90.
5. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2019. № 6(2). С. 7-12.
6. Єрмоленко М. Вибір підприємством маркетингової стратегії на міжнародному ринку: *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів*: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. 20-21 грудня 2023 р. Хмельницький: «Хмельницький національний університет», 2023. С. 60-62.
7. Єрмоленко М.Г. Маркетингове забезпечення експорту продукції підприємства: *Perspectives of Contemporary Science: theory and practice*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 22-24 липня 2024 р. Львів: Науково-видавничий центр «Sci-conf.com.ua», 2023. С. 461-465.
8. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» / Верховна Рада України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата

звернення 03.12.2023).

9. Зовнішня торгівля товарами за країнами-партнерами / Ukrstat. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/ztt\\_za\\_kr\\_partner/ztt\\_za\\_kr\\_partner\\_u/Arch\\_ztt\\_za\\_kr\\_partner\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/ztt_za_kr_partner/ztt_za_kr_partner_u/Arch_ztt_za_kr_partner_u.htm) (дата звернення 15.04.2024).

10. ІНКОТЕРМС 2020: особливості можливого застосування. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100015209-inkotermis-2020-osoblivosti-mozhlivogo-zastosuvannya-1> (дата звернення 18.02.2024)

11. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7-15.

12. Кобець Д. Л., Слободян Н. Я., Дербеньова Я. В., Зеліч В. В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). Академічні візії. 2023. Вип. 15. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/108/100> (дата звернення: 04.02.2024).

13. Коблянська І. І., **Ковальова О. М.** Планування інновацій з урахуванням екологічних аспектів: огляд сучасних програмних продуктів. *Інфраструктура ринку*, 2021. № 58. С. 46–51.

14. Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2022. №2 (66). С. 123-131

15. Лялюк А. Роль міжнародного маркетингу в глобальному підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2020. №4. С. 46-53.

16. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 213-219.

17. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495- VI. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення 30.01.2024)

18. Офіційна сайт ТМ «Guala Closures» URL:

<https://www.gualaclosures.com/> (дата звернення: 07.03.2024)

19. Пелих А. С. Бізнес-план і його роль в сучасному підприємстві. URL: <http://ebib.pp.ua/biznes-plan-ego-rol-sovremennom.html> (дата звернення 28.02.2024).

20. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

21. Поліщук І.І., Довгань Ю.В., Король І.В.. Удосконалення логістичного та маркетингового забезпечення експортного ланцюга поставок. *Інноваційна економіка*. 2021. №5-6. С. 99-104.

22. Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів): Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 06.09.2001 № 201. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01#Text> (дата звернення 11.02.2024)

23. Проданова Л. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

24. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) (дата звернення: 04.03.2024).

25. Румянцев А.П., Тонких О.Г. Інноватизація міжнародних маркетингових комунікацій у сфері соціально-культурного розвитку. *Стратегія розвитку України*. 2019. №2. С. 21-26.

26. Савченко М.В., Артимович А.Д., Огренчук А.В. Міжнародні маркетингові стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок. *Вісник КНЕУ*. 2019. №32. С. 172-184.

27. Сокол К. М. Стратегії міжнародного маркетингу в контексті виходу компаній на світовий ринок інформаційних технологій : дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.00.02 / Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2020, 262 с.

28. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. С. 24-29.
29. Строченко Н. І., **Ковальова О. М.** Маржинально-цільовий підхід планування ефективності підприємницької діяльності. *Київський економічний науковий журнал*. **2024. № 4. С.223-229.**
30. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (дата звернення: 15.03.2024).
31. Супрун С. Д. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. *Young Scientist*. 2019. № 8(35). С. 125-132.
32. Типи стратегій виходу на зовнішній ринок. URL: <https://buklib.net> (дата звернення 22.05.2024).
33. Фень К. С., Гавриш І. І., Ібрагімов Е. Ю. Результативність управління ризиками у маркетингу підприємницької діяльності. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 5(90). С. 72-76.
34. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 9-13.
35. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 400 с.
36. Шлапак А.В., Іващенко О.А., Никонюк К.О. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3614/3545> (дата звернення 13.05.2024).
37. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнесінформ*. 2020. № 1. С. 345-351.
38. Abugre J. B., Anlesinya A. Corporate social responsibility strategy and

economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation. *Business Strategy and Development*. 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 4-15.

39. Hossain R. M. Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*. 2020. Vol. 3, Issue 2. P. 1145-1152.

40. Ibrahim E. B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. Vol. 28, Issue 7. P. 639–658.

41. Lyshenko M.O., Makarenko N.O., Mushtai V.A., Makarova V.V., Kharchenko I.I., Kovalova O.M. Formation of Ecological-Economic and Marketing Food Potential of Ukraine as a Component of Sustainable Development of Regions. *International Journal of Ecological Economics and Statistics*. 2021. vol. 42. №1, pp. 37-50

42. Morgan N. A., Whitler K. A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, Issue 1. P. 4-29.

43. Weinstein A. Houdini's magical marketing strategies. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0965254X.2020.1825985> (дата звернення 15.03.2024).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Правила морського та внутрішнього водного транспорту:

| Коротка назва | Розшифровка                                                     | Тлумачення                                                                                                                                                                                      | Особливості                                                      |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| FAS           | Free Alongside Ship<br>(Безкоштовн опоруч із кораблем)          | Ризик переходить до покупця, включаючи оплату всіх витрат на транспортування та страхування, після того, як продавець доставить його разом із судном (реально в названому портовому терміналі). | Зобов'язання щодо експортного очищення покладається на продавця. |
| FOB           | Free On Board<br>(Франко борт)                                  | Ризик переходить до покупця, включаючи оплату всіх витрат на транспортування та страхування, після доставки на борт судна продавцем.                                                            | На крок далі, ніж FAS.                                           |
| CFR           | Cost and Freight<br>(Вартість і фрахт)                          | Продавець доставляє товар і ризик переходить на покупця, коли він знаходиться на борту судна. Продавець організовує та оплачує вартість і фрахт до вказаного порту призначення.                 | На крок далі, ніж FOB.                                           |
| CIF           | Cost, Insurance and Freight<br>(Вартість, страхування та фрахт) | Ризик переходить до покупця при доставці на борт судна.<br>Продавець організовує та оплачує вартість, фрахт і страхування до порту призначення.                                                 | Додає витрати на страхування до CFR.                             |

Джерело: [10]

Таблиця А.2 – Правила для будь-якого виду або видів транспорту

| Коротка назва | Розшифровка                                                      | Тлумачення                                                                                                                                                                    | Особливості                                                                                                                                                 |
|---------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| XW            | Ex Works (минулі роботи)                                         | Продавець доставляє (без завантаження) товар у розпорядження покупця на території продавця                                                                                    | Довгий час вважався найбільш бажаним терміном для тих, хто тільки почав експортувати, оскільки він представляє мінімальну відповідальність перед продавцем. |
| FCA           | Free Carrier (франко перевізник)                                 | Продавець доставляє товари перевізнику та може нести відповідальність за очищення товарів для експорту (подання EEI)                                                          | Є більш реалістичний варіантом, ніж EXW, оскільки він включає завантаження під час отримання                                                                |
| CPT           | Carriage and Insurance Paid To (перевозка та страхівка оплачені) | Продавець доставляє товар перевізнику в узгодженому місці, перекладаючи ризик на покупця.                                                                                     | Продавець у цьому випадку повинен оплатити вартість транспортування до названого місця призначення.                                                         |
| DAT           | Delivered at Terminal                                            | Продавець несе витрати, ризику та відповідальність, доки товар не буде розвантажено (доставлено) на вказаному причалі, складі, у дворі чи терміналів пункті призначення.      | З продавця може стягуватися плата за простій або затримання. Продавець розмитнює товар на експорт, а не на імпорт.                                          |
| DAP           | Delivered at Place (доставка на місце)                           |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |
| DDP           | Delivered Duty Paid                                              | Продавець несе витрати, ризику та відповідальність за очищені товари в названому місці призначення в розпорядженні покупців. Відповідальність за розвантаження несе покупець. | Продавець несе відповідальність за імпордне очищення, мита та податки, тому покупець не є «зареєстрованим імпортером».                                      |

Джерело: [10]

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Структура міжнародного культурного середовища бізнесу  
у відносінах культури та бізнесу та їх значення

| Складовий елемент   | Значення для міжнародного середовища                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політика            | Представляє зовнішню та внутрішню позицію країни як в економіці та культурі, так і в інших галузях. Вивчення політики допомагає підприємцям та бізнесменам оцінити рівень ризику інвестицій в економіку тієї чи іншої країни у зв'язку з її зовнішньополітичною стратегією, екстремістською спрямованістю чи сприятливим кліматом, що забезпечує підтримку закордонного бізнесу.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Технологія          | Область знань, методів, чітких понять та вимірів. Ознайомлення з технічним рівнем інших держав дає можливість отримання інформації про можливості ринку, рівень розвитку його інфраструктури, рівень урбанізації, ринок робочої сили, що відрізняється високою продуктивністю праці, про ставлення до нововведень та науки. Вони є найважливішою складовою організаційної культури економічної системи, що характеризують основи її демографічної, соціальної та матеріально спрямованої філософії розвитку, яка є важливою умовою формування системи організації міжнародних комунікацій.                          |
| Освіта та мистецтво | Мається на увазі рівень грамотності населення, його технічна та професійна підготовленість до співробітництва та партнерства, щоб ефективно здійснювати наукові та виробничо-комерційні зв'язки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Цінності            | Вони є найважливішою складовою організаційної культури економічної системи, що характеризують основи її демографічної, соціальної та матеріально спрямованої філософії розвитку, яка є важливою умовою формування системи організації міжнародних комунікацій.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Релігія             | Включає як погляд справжні цінності, світ загалом, і відправлення релігійних обрядів. Християнство, буддизм, мусульманство та інші існуючі у світі релігії значно впливають як на економічну діяльність, так і на міжнародні бізнес-комунікації. Наприклад, поклоніння пам'яті предків у мусульманських країнах перешкоджає використанню нових методів у сільському господарстві, фінансове благополуччя сприймається як перешкода до духовного збагачення.                                                                                                                                                         |
| Мова                | Засіб вираження думок та почуттів, що є інструментом комунікацій, а також основою формування людських груп. У світі існує невелика кількість країн щодо однорідних у мовному плані. Але міжнародні зв'язки викликають дедалі більшу потребу використання мови для продуктивного здійснення бізнес-комунікацій. Як відомо, англійська мова використовується у 2/3 ділового листування у світі. Але деякі країни прагнуть використовувати тільки свою мову, і це необхідно враховувати в міжнародних комунікаціях. Насамперед, це необхідно у міжнародних та спільних компаніях при реалізації своїх бізнес-проектів. |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальна організація суспільства | <p>У нашій економіці ще мало уваги приділяється соціальній організації суспільства. Водночас це питання значне у міжнародному бізнесі. Для ефективного розвитку міжнародного співробітництва в економічній сфері та досягнення високого рівня комунікативних зав'язків необхідно знати важливі аспекти соціальної організації суспільства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальну стратифікацію населення, наявність помітної різниці між класовим складом населення та його ставлення до міжнародного бізнесу;</li> <li>- роль родинних зав'язків, які визначатимуть спадкоємність та характер прийнятих рішень;</li> <li>- наявність расових угруповань та його впливом геть сферу бізнесу тощо.</li> </ul> |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: розроблено автором за [9]

## Додаток В

Таблиця В.1 - Показники для оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства

| Показник                                                  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Формула для розрахунку                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт ефективності експорту ( $E_e$ )                | Відображає співвідношення експортного прибутку та витрат, понесених для здійснення експорту. Якщо $E_e$ більше 1, то експорт можна вважати ефективним. Чим вищий коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.                                                                                                                                                                                                   | $E_e = V_e / (C_t + T_r + O_v)$<br>$V_e$ – виторг від експорту;<br>$C_t$ – собівартість товару на експорт;<br>$T_r$ – транспортні витрати;<br>$O_v$ – організаційні витрати |
| Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту ( $E_a$ ) | Використовується для аналізу експорту з погляду можливості альтернативної реалізації товару усередині країни. Якщо $E_a$ більше 1, то експорт ефективний.                                                                                                                                                                                                                                                      | $E_a = (V_e - C_t - T_r - O_r) / (V_v - C_t)$<br>$V_v$ – внутрішній виторг (виторг від продажу на національному ринку)                                                      |
| Рентабельність експорту                                   | Відображає суму доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену гривню                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | $P_e = V_e / C_t$                                                                                                                                                           |
| Валютна ефективність експорту ( $E_v$ )                   | Для оцінки ефективності експортної операції необхідно порівняти дані показників (коефіцієнтів) з певною базою. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валют, то ЗЕД підприємства вважається ефективною. При цьому базою порівняння для валютної ефективності експорту слід використовувати обернений курс обміну (непряме котирування). | $E_v = V_{ev} / V$<br>$V_{ev}$ – виторг від експорту в валюті;<br>$V$ – витрати на виробництво та реалізацію товару на експорт                                              |

Джерело: [5]