

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Розробка стратегії виходу українського
підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних
умовах»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Олександр ЛИСАЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61

Олександр ЛИСАЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Ольга ГУССВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Неоніла НАСАД

« ____ » _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Лисаченку Олександрю Вячеславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах

керівник кваліфікаційної роботи Ірина МАКОВЕЦЬКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «Орхан», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань розробки стратегії підприємства для виходу на міжнародний ринок, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки стратегії підприємства
Розділ 2. Аналіз стратегії ТОВ «Орхан» на міжнародному ринку
Розділ 3. Розробка стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2023	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	16.01.2024	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександр ЛИСАЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина МАКОВЕЦЬКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 99 стор., 27 рис., 26 табл., 92 джерела.

Мета роботи полягає в дослідженні методів та процедури стратегічного планування, вивченні та розробці стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок як основи ефективного розвитку діяльності ТОВ «Орхан».

Об'єкт дослідження – процеси, пов'язані із формуванням стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти щодо формування, розвитку та вдосконалення стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу.

Короткий зміст роботи: Успішна підприємницька діяльність на міжнародному ринку це насамперед вірно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі українського підприємства. На сьогоднішній день головною проблемою стратегічного планування на українських підприємствах є відсутність вірно розроблених цілей діяльності підприємства по основним напрямкам та стратегії їх досягнення. В сучасних умовах діяльність по розробці комплексної стратегії українського підприємства при виході на міжнародний ринок бізнесу повинна бути пріоритетною в будь-яких умовах. Таким чином, якщо стратегія – це набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються поставлені цілі розвитку підприємства, то розробка комплексної стратегії виходу на міжнародний ринок включає в себе як поставлені цілі діяльності по основним напрямкам, так і шляхи їх досягнення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, БІЗНЕС, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗРОБКА, КОНЦЕПЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ, ВАЖЕЛІ УСПІХУ

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

99 pages, 27 pictures, 26 table, 92 sources.

The purpose of the work is to study the methods and procedures of strategic planning, to study and develop the strategy of the Ukrainian enterprise entering the international market as a basis for the effective development of the activities of "Orkhan" LLC.

Object of research is the processes related to the formation of the strategy of Orkhan LLC's entry into the international business market.

Subject of research this is to study is the theoretical and methodological principles and practical aspects of the formation, development and improvement of the strategy of the Ukrainian enterprise entering the international business market.

Summary of the work: Successful entrepreneurial activity on the international market is primarily a correctly chosen strategy, a correctly set mission, goals and objectives of a Ukrainian enterprise. To date, the main problem of strategic planning at Ukrainian enterprises is the lack of correctly developed goals of the enterprise's activities in the main directions and strategies for their achievement. In modern conditions, the development of a comprehensive strategy of a Ukrainian enterprise when entering the international business market should be a priority in any conditions. Thus, if the strategy is a set of rules and techniques, with the help of which the set goals of the enterprise's development are achieved, then the development of a comprehensive strategy for entering the international market includes both the set goals of activities in the main directions, and ways to achieve them.

KEYWORDS: STRATEGY, INTERNATIONAL MARKET, BUSINESS, ENTERPRISE, DEVELOPMENT, INTERNATIONAL POSITIONING CONCEPT, LEVERS OF SUCCESS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	9
1.1. Поняття та значення міжнародної діяльності для українського підприємства	9
1.2. Типи стратегій та етапи розробки стратегії для виходу на міжнародний ринок бізнесу	16
1.3. Проблеми пов'язані з розробкою стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОРХАН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Орхан».....	35
2.2. Аналіз структури та динаміки стратегії ТОВ «Орхан» на експорт міжнародного ринку	45
2.3. Оцінка стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ОРХАН» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК БІЗНЕСУ	60
3.1. Розробка алгоритму виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу	60
3.2. Розробка стратегії позиціонування для ТОВ «Орхан».....	69
3.3. Рекомендації по ефективності стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок	77
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми. Управління стратегічним розвитком набуває великого значення в управлінні сучасним українським підприємством в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів на міжнародному рівні. Саме тому світовий досвід, який використовують українські підприємства як в управлінні економікою, так і в управлінні підприємствами є актуальним. Але слідування світовим традиціям в прийнятті рішень щодо розробки стратегій виходу на міжнародний ринок бізнесу не завжди є ефективним для українських підприємств та не завжди призводить до бажаних результатів, що потребує адаптації та виявлення власної специфіки в сучасних умовах. Це обумовлює необхідність формування власних наукових підходів до розв'язання сучасних стратегічних завдань з врахуванням вітчизняних особливостей та світового досвіду.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в дослідженні методів та процедури стратегічного планування, вивченні та розробці стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок як основи ефективного розвитку діяльності ТОВ «Орхан».

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- визначити поняття та значення міжнародної діяльності для українського підприємства;
- проаналізувати основні типи стратегій підприємства;
- дослідити етапи розробки стратегії для виходу на міжнародний ринок бізнесу;
- розкрити проблематику при розробці стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок;
- проаналізувати ТОВ «Орхан», включаючи його основну характеристику та фінансові показники, дослідити галузь в якій функціонує підприємство та конкурентів;
- оцінити стратегічні показники діяльності ТОВ «Орхан»;
- виявити фактори виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок;

- запропонувати алгоритму виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу;
- здійснити опис концепції міжнародного позиціонування для ТОВ «Орхан» при виході на міжнародний ринок бізнесу
- розробити стратегію позиціонування ТОВ «Орхан» для інтеграції в міжнародні виробничі ланцюжки бізнесу;
- надати та обґрунтувати рекомендації по ефективності стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок.

Об’єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процеси, пов’язані із формуванням стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу.

Предметом роботи є теоретико-методичні засади та практичні аспекти щодо формування, розвитку та вдосконалення стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу.

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та спостереження, методи індукції та дедукції, метод системного аналізу, методи техніко-економічного та фінансового аналізу, методи системно-структурного аналізу, метод проектування інформаційних систем.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, акти з питань регулювання міжнародної та зовнішньоекономічної діяльності, праці зарубіжних і вітчизняних науковців, наукові публікації в періодичних виданнях, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Орхан», дані Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 99 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1.1. Поняття та значення міжнародної діяльності для українського підприємства

Останнім часом для всіх підприємств різної галузі та в залежності від їх специфікації поняття міжнародної діяльності на українському ринку виникло з початком Незалежності у зв'язку з здійснення зовнішньоекономічних реформ в державі, що з децентралізацією торгівлі на міжнародних ринках, і переходом від міждержавних внутрішньо-економічних зв'язків до міжнародної діяльності можливе лише є на рівні підприємств. Сьогодні практично для українських підприємств, які ведуть свій бізнес за межами своєї країни дотримуються форми реалізації міждержавних відносин у частині науково-технічного, виробничого і торгового співробітництва та валютно-фінансових відносин.

Міжнародна діяльність має сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортно-орієнтованих підприємств з урахуванням можливих стратегій, форм, методів роботи на ринку іноземних партнерів. Міжнародна діяльність, на відміну від внутрішньо-економічних зв'язків здійснюється на рівні виробничих структур (фірм, організацій, підприємств, об'єднань і т.д.) з повною самостійністю у виборі зовнішнього ринку та іноземного партнера, номенклатури та асортиментних позицій товару для експорту імпортової угоди, у визначенні ціни та вартості контракту, обсягу та строків поставки та є частиною їх виробничо-комерційної діяльності. Міжнародна діяльність відноситься до ринкової сфери, базується на критеріях підприємницької діяльності, структурного зв'язку з виробництвом і відрізняється правовою автономністю

та економічною, а також юридичною незалежністю від галузевої відомчої опіки.

Вихідним принципом міжнародної діяльності для українських підприємств служить комерційний розрахунок на основі господарської та фінансової самостійності та самоокупності з урахуванням власних валютно-фінансових та матеріально-технічних можливостей.

Для того щоб дати визначення поняття та значення міжнародної діяльності для українського підприємства необхідно розглянути погляди з різних сторін науковців, що показані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Систематизація підходів до визначення поняття міжнародної діяльності для українського підприємства

№ з/п	Сутність поняття	Вихідні дані
1	одна зі сфер економічної діяльності підприємства, яка тісно взаємозв'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних проєктів.	Економічний словник
2	особлива галузь теоретичних та практичних знань, пов'язаних з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій у процесі міжнародного обміну матеріальними цінностями та послугами, яка виникає лише за умов включення іннаціонального контрагента до багатоступового циклу процесу виробництва.	А.В. Ковалевська
3	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях.	Г.М. Дроздова

Продовження табл. 1.1.

4	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортно-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера.	В. В. Покровська
5	система, що складається з чотирьох підсистем («Введення продукції на міжнародний ринок», «Збільшення збуту нової продукції», «Збереження конкурентної переваги», «Зниження обсягу продажів»), які виділено згідно з етапами життєвого циклу виробів.	В. Ю. Горчакова
6	область діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпорتنих операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності.	В. М. Бурмістров, К. В. Холодов

Джерело: складено автором на основі [18, 30, 35, 57, 62].

Різновиди міжнародної діяльності для українського підприємства можна узагальнити відповідно до профілю здійснення такої діяльності, за характером проведення торговельних операцій, належності капіталу, розподілу доходу у спільних підприємствах [46].

Прийнято у світі економічних операцій між країнами розрізняють такі види міжнародної діяльності для українського підприємства:

1. Зовнішньоторговельна діяльність. Тут описується українське підприємство у сфері міжнародного обміну різноманітними товарами, наданими послугами, зробленими роботами, отримання повної інформації та результатами інтелектуальної діяльності.

2. Міжнародне інвестиційне співробітництво. Насамперед тут передбачена одна із форм взаємодії з іноземними колегами та партнерами на основі об'єднання спільних зусиль на фінансовому та матеріально-технічному майданчику операцій з описом характеру дії. Цілями такого співробітництва є розширення бази розвитку та випуску, експортної продукції її систематичне оновлення на основі критеріїв конкурентоспроможності та полегшення процесів її реалізації на зовнішньому ринку. Такі завдання можна вирішити рахунок організації, наприклад, спільного виробництва.

3. Виробнича кооперація. Вона представляє одну з форм співробітництва між колегами та іноземними партнерами для поетапного поділу праці з пов'язаних між різними процесами. Сам технологічний процес поділу праці означає розподіл його учасників у ланцюгу створення та реалізації продукції за основними його фазами, від вивчення потреб на внутрішньому та зовнішньому ринках, до доведення її до кінцевих споживачів.

4. Валютні та фінансово-кредитні операції. Це такі операції, які сприяють, що супроводжують будь-яку торговельну угоду у вигляді фінансових зобов'язань, пов'язаних із забезпеченням платежу за поставлену продукцію через конкретні фірми розрахунок, а також валютних операцій, що здійснюються з метою уникнення курсових втрат.

Міжнародний обмін товарами економічно доцільний для українського ринку, якщо він витрачає на виробництво експортних товарів менше суспільної праці, ніж має витратити на виробництво товарів замість імпортованих (на кошти, отримані від експорту).

За останні десятиліття українські підприємства все більше приходять до правильних дій та виходять на міжнародний ринок. При такому розкладі для будь-якого підприємства різних форм власності та сфери діяльності для українського ринку стає більше перспектив, а саме таких які показані на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Перспективи для українських підприємств після виходу на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [11, 29, 35, 43, 60, 78].

Для досягнення найбільшого економічного ефекту від виходу на міжнародний ринок слід розвивати експорт, який дозволить отримати найбільшу валютну виручку на одиницю витрат громадської праці, та імпортувати ті товари, власне виробництво яких вимагало б найбільших витрат громадської праці на одиницю валютних коштів, що витрачаються.

Щоб вийти на міжнародний ринок необхідно здійснювати свою роботу в напрямках таких українських підприємств як: підприємства промисловості, сільського господарства, переробних галузей агропромислового комплексу, транспорту, зв'язку, будівництва, навчальні заклади, комерційні структури, торговельно-посередницькі організації тощо.

Для того щоб ефективно здійснювати міжнародну діяльність українського підприємства необхідно:

- провести державну реєстрацію підприємства за його місцезнаходженням (затвердження установчих документів: статуту та договору, а також отримання свідоцтва про державну реєстрацію);
- стати на облік у податковому управлінні за місцем реєстрації;
- отримати в установленому порядку друк, штамп необхідних для ведення бізнесових операцій;
- провести реєстрацію у державному реєстрі країни в яку хочете влитися для ділових торговельних зв'язків;
- відкрити гривневі та валютні рахунки у будь-якому акціонерному комерційному банку країни.

Визначення міжнародної доцільності наміченої комерційної угоди передбачає дотримання таких основних положень, що зображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні положення міжнародної доцільності для українських підприємств

№	Положення
1	- експортно-імпортна операція полягає в принципі повної самоокупності (зокрема валютної), самофінансування, тобто. основних принципів повного госпрозрахунку;
2	- обсяг передбачуваної угоди встановлюється виходячи з наявних у розпорядженні підприємства ресурсів: матеріальних, валютних, інтелектуальних;
3	- комерційної угоди мають передувати ретельний маркетинг, техніко-економічне обґрунтування, повинні бути прораховані та розглянуті численні варіанти можливих комерційних угод;

Продовження табл. 1.2.

4	- організація комерційної угоди має вестись із дотриманням нормативно-правових актів (міжнародних, СНД; законів, указів, постанов відповідних органів; двосторонніх державних угод);
5	- обов'язковою умовою будь-якої угоди має бути повне знання системи оподаткування, системи конвертації валюти, рівня світових та внутрішніх цін, а також наявність певного досвіду здійснення зовнішньоекономічних операцій;
6	- особи, які безпосередньо здійснюють комерційні угоди з іноземними партнерами, повинні володіти іноземною мовою (бажано англійською), знати загальноприйняті правила проведення переговорів.

Джерело: складено автором на основі [5, 19, 31, 52, 71].

Українські підприємства, які почали свій розвиток за допомогою різних важелів успіху, можуть розширювати свою присутність на міжнародному рівні для збільшення частки ринку, але при цьому врахувати можливі проблеми, а саме такі, які показані на рисунку 1.2.

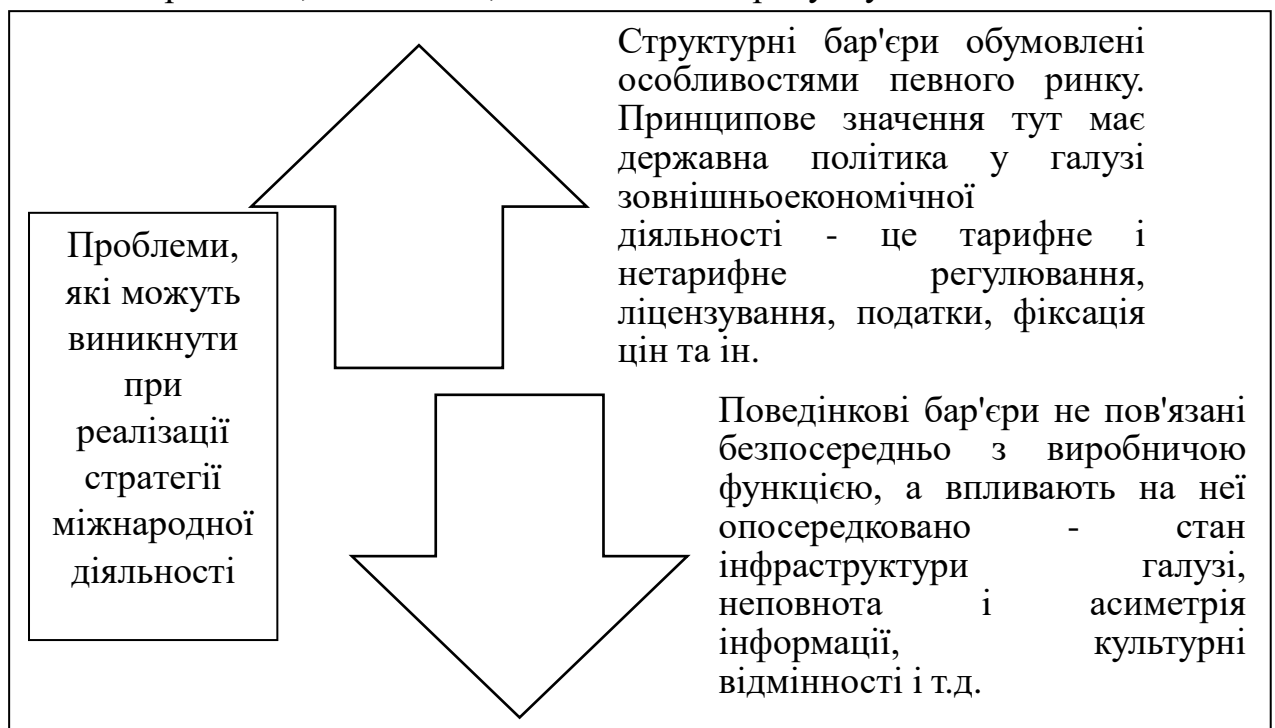


Рис. 1.2. Проблеми, які можуть виникнути при реалізації стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [9, 22, 48].

Крім проблем, описаних вище, є багато інших труднощів, з якими українське підприємство може зіштовхнутися щоб подолати їх при виході на міжнародний ринок через чітко сплановану стратегію.

Таким чином, міжнародна діяльність визначає необхідність виконання певних управлінських та маркетингових функцій для українського підприємства при реалізації стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок.

1.2. Типи стратегій та етапи розробки стратегії для виходу на міжнародний ринок бізнесу

Розвиток міжнародної діяльності тісно пов'язаний із економічними зв'язками, які впливають на процеси динамічної глобалізації задля підвищення рейтингів та рівня якості наданих послуг чи продажу продукції. Таким чином для українського підприємства стає невідкладна допомога при обранні відповідної стратегії виходу на міжнародний ринок в сучасних умовах. На рисунку 1.3 показані типи стратегій виходу на міжнародний ринок.

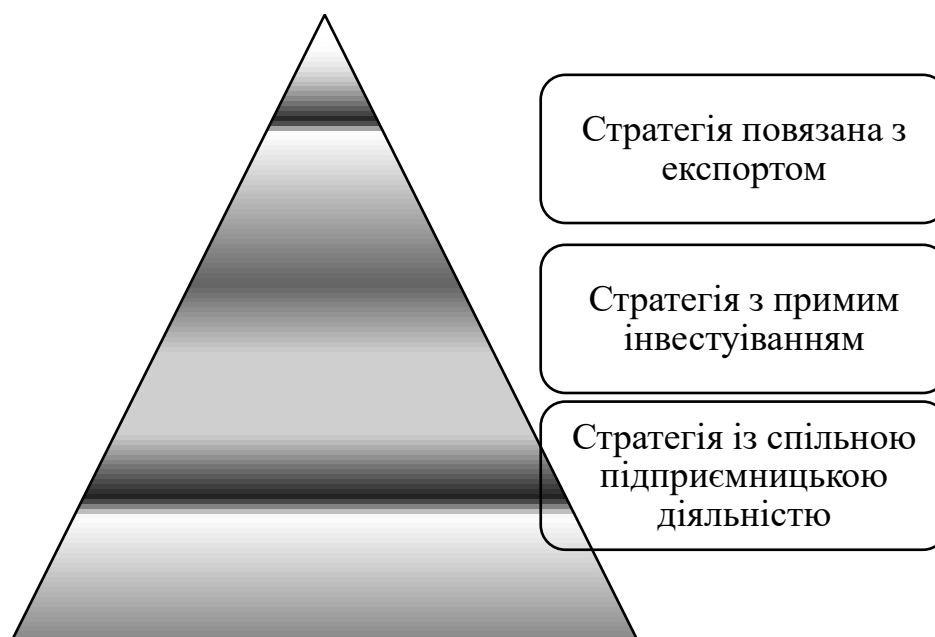


Рис. 1.3. Типи стратегій виходу на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [10, 35, 44, 60, 78].

Стратегія пов'язана з експортом передбачає виробництво таких товарів і наданих послуг на основному внутрішньому ринку українського підприємства і продаж цих товарів на цільовому міжнародному ринку. На рисунку 1.4 показані види стратегії експорту.

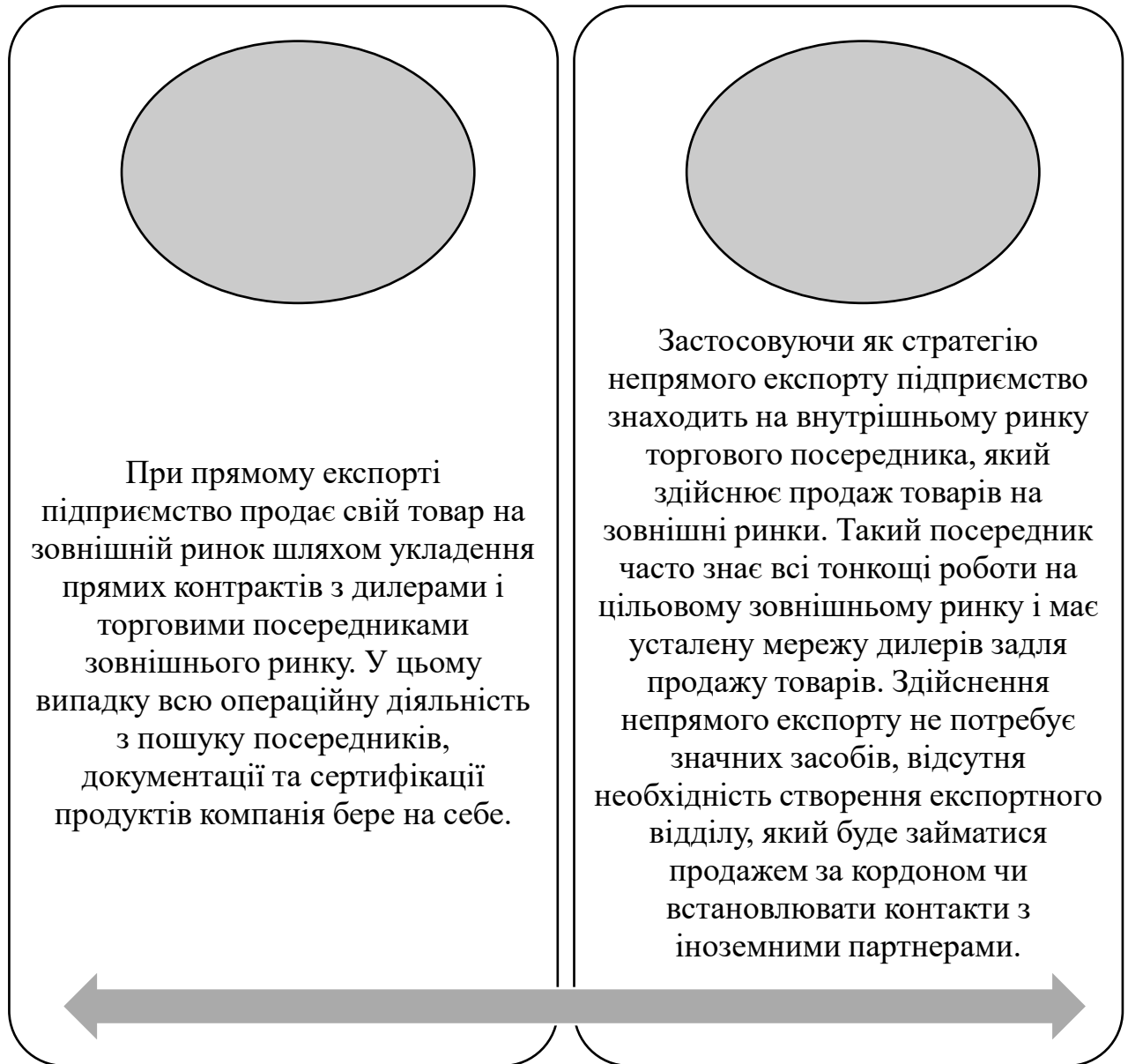


Рис. 1.4. Види стратегії експорту на міжнародному ринку

Джерело: складено автором на основі [3, 25, 34, 56, 82, 85].

Стратегія із спільною підприємницькою діяльністю ґрунтується на поєднанні зусиль українського підприємства із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій

діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого закордоном створюються певні потужності.

Стратегія прямого інвестування - це стратегія виходу на зовнішній ринок, що забезпечує найбільш повне використання фірми в зовнішньоекономічну діяльність. Використовуючи таку стратегію, фірма налагоджує глибші відносини з державними органами, а також клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами тієї країни, на ринок якої вона виходить. Це дає можливість більш ефективно впроваджувати свої товари в місцеві маркетингові умови. Але найважливіше властивість прямого інвестування полягає в тому, що фірма зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями [8]. На рисунку 1.5. показано напрями українського підприємства за допомогою прямих інвестицій при виході на міжнародний ринок.

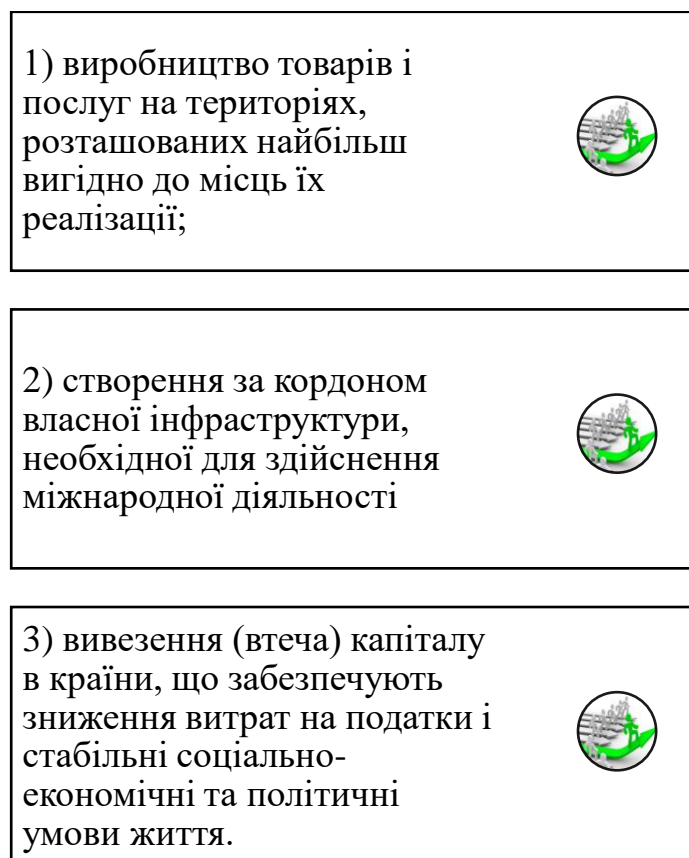


Рис. 1.5. Напрями українського підприємства за допомогою прямих інвестицій при виході на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [17, 15, 31, 50, 90].

На сьогоднішній час для будь-якого українського підприємства стратегія - це доволі сильна ділова бізнесова концепція з широким спектром комбінацій реальних управлінських дій, здатних до тих маніпулятивних рухових утворень, що приведуть таку ділову бізнесову концепцію до більш реально створеної з прогнозуванням конкурентних переваг.

Коли виникає конкуренція на міжнародному рівні серед різного роду галузей та специфік діяльності українських підприємств, то потрібно чітко формулювати свої міжнародні стратегії, для ефективнішого виробничого процесу стосовно до своїх конкурентів на міжнародному ринку.

Міжнародна стратегія українського підприємства є укрупненим описом скоординованих управлінських дій для збалансування вигідних досліджень з реалізації партнерського комплексу для всіх міжнародних цілей.

Отже зараз опишемо можливості для українського підприємства при реалізації стратегії на міжнародному ринку та тієї країни де планується вести бізнесові операції, а саме:

1. Розвиток економіки України.
2. Вхідження в нові міжнародні ринки.
3. Розширення попиту споживачів.
4. Соціально-політична стабільність.
5. Стабільність держави.

Все це можливо, якщо українське підприємство при правильній обраній стратегії буде притримуватися певному алгоритму дій, а саме етапам розробки стратегії для виходу на міжнародний ринок бізнесу:

Першим є бачення та місія українського підприємства. Загально визнано, що доцільно розпочинати процес визначення стратегії українського підприємства з формулювання його місії. Місія - це короткий опис бізнесу підприємства, який по можливості повинен включати чіткі формулювання основної загальної мети і причину її здійснення. Якщо керівник чітко розуміє місію свого підприємства, то може донести до відома своїх колег, чого прагне підприємство, вказати його ідеали. І якщо його

підлеглі переконуються, що заробляють не лише просто так, вони отримують стимул до більш напруженої спільної роботи задля досягнення спільної мети.

Другим є розвиток українського підприємства. Коли підприємство досягло високого рівня розвитку на міжнародному рівні, то головною умовою стабільного продовження такого ходу буде поява у підприємства стійкого образу (іміджу) найкращого у світі постачальника товарів та послуг у своєму виді діяльності. Визначальним є розуміння того факту, що українське підприємство отримує прибуток від задоволення потреб споживачів і має постійно вдосконалювати свою здатність. Клієнти зацікавлені як, вони прагнуть отримати у своє розпорядження деяку корисність (цінність) і хочуть платити ціну, перевищує її. Вони хочуть хорошого обслуговування, потребують надання післяпродажного обслуговування.. Тому українське підприємство з ім'ям великого світового рівня просто приречене на безперервне вдосконалення своєї діяльності.

Досягнення світового рівня вимагає наступних дій від українських підприємств, які прагнуть покорити міжнародний ринок:

- підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності;
- визначення стратегічних пріоритетів;
- виділення найбільш прибуткових виробів та значущих клієнтів та концентрації всіх зусиль та уваги саме на них;
- створення довгострокових відносин на основі кооперації із постачальниками;
- усунення зайвих витрат і зниження собівартості за умови збереження або, що правильніше, поліпшення властивостей виробленої продукції, значимих споживача;
- застосування сучасних методів керування витратами;
- напрями інвестицій насамперед у галузі, у яких можна досягти найбільших конкурентних переваг.

Рис. 1.6. Дії при досягненні світового рівня від українських підприємств на міжнародному ринку

Джерело: складено автором на основі [8, 23, 41, 68].

Третім є формування стратегічних цілей українського підприємства. Основне завдання управління часто визначається як керівництво персоналом для виконання завдань підприємства, а саме управління - як ідеї, методи та процеси, що дозволяють успішно досягати поставлених цілей.

Якщо цілі не сформульовані і не узгоджені, то не зрозуміло, на що орієнтуватися при прийнятті управлінських рішень, чим керуватися при аналізі альтернатив, як не втратити контроль над ключовими факторами та на якій підставі ці чинники взагалі виділяти. Детальним розшифруванням на пряму розвитку підприємства є її довгострокові та короткострокові цілі.

Довгострокові цілі - це більш конкретний і детальний опис передбачуваного розвитку підприємства у тій чи іншій сфері її діяльності.

Короткострокові цілі - це конкретизація довгострокових цілей з орієнтацією на опис результатів діяльності у найближчому майбутньому.

Вибір та формулювання цілей українського підприємства при виборі стратегії виходу на міжнародний ринок - найскладніший багатогранний процес. Це може бути колективна творчість, і може бути дискреційний процес, тобто визначатися лише вищим керівництвом підприємства на власний розсуд. Формулювання стратегічних цілей у термінах отримання бажаного прибутку неетично і мотивує співробітників. Прибуток розглядається лише як природне винагороду за добре поставлений бізнес.

Стратегічними цілями українського підприємства при виборі стратегії виходу на міжнародний ринок можуть бути, наприклад, конкретні цілі за такими напрямками:

- орієнтація на цільовий ринок та конкретного споживача;
- зміцнення ринкових позицій;
- розробка системи показників, визначення результатів діяльності;
- ціноутворення - принципи його здійснення та вплив на конкурентні позиції;
- стимули до праці, готовність фірми поділити прибуток і з працівниками;

- удосконалення методів прийняття рішень;
- етика взаємин із покупцями, співробітниками, конкурентами, постачальниками;
- система висування кадрів;
- технологічна політика;
- продукція - вартість, споживчі характеристики, якість, вдосконалення;
- відносини із суспільством; • відносини із владними структурами.

Отже, тепер ми можемо більш ширше розглянути етапи розробки стратегії для виходу на міжнародний ринок бізнесу. Аналіз досліджень для українського підприємства на міжнародному ринку бізнесу є важливою частиною оцінки цього експортного потенціалу країни в якій він зосередив свої економічні сили. Завдяки йому можна з'ясувати структуру міжнародного ринку, визначити його потенційний розмір подальших вкладень, характер майбутнього розвитку та очікувані потреби споживачів. Основні етапи розробки для виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу наведено на рисунку 1.7.

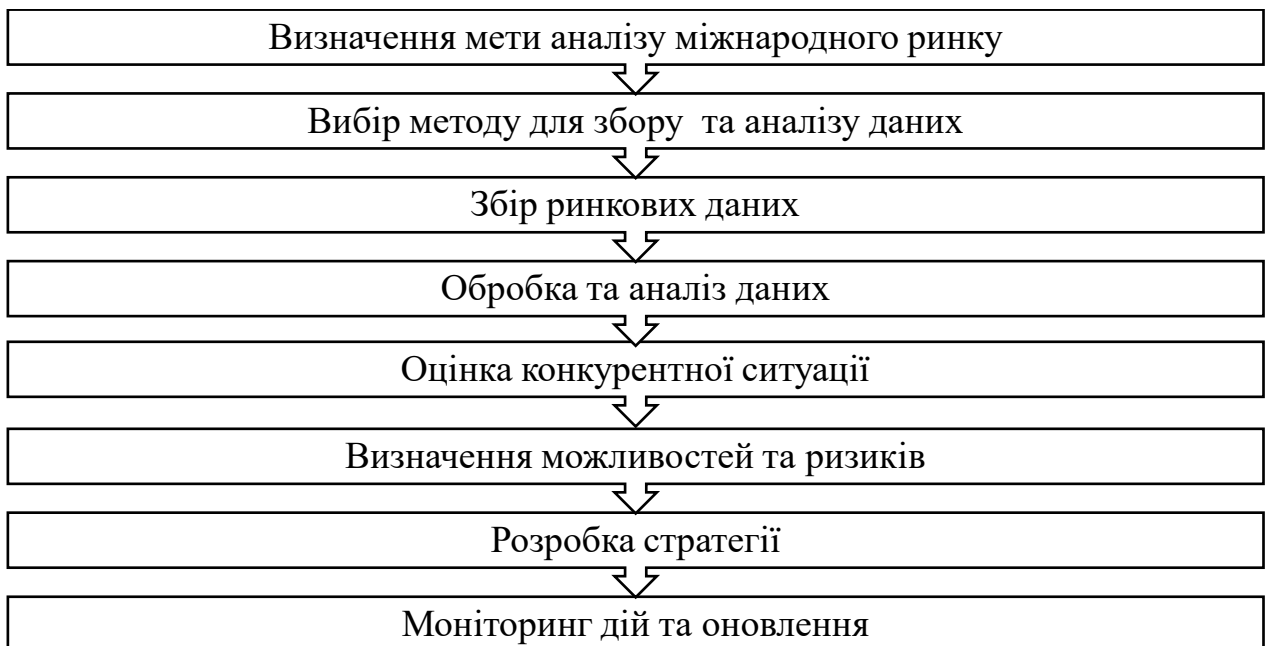


Рис. 1.7. Основні етапи розробки стратегії для виходу на міжнародний ринок бізнесу

Джерело: складено автором на основі [15, 49, 56].

Для того щоб обрати правильну стратегію виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу необхідно знати з яких саме складових вона складається, а саме:

- 1) ключових факторів, які характеризують стратегію;
- 3) результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегії.

Таким чином сам процес розробки стратегії для виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу розділений на два етапи, що показані на рисунку 1.8.

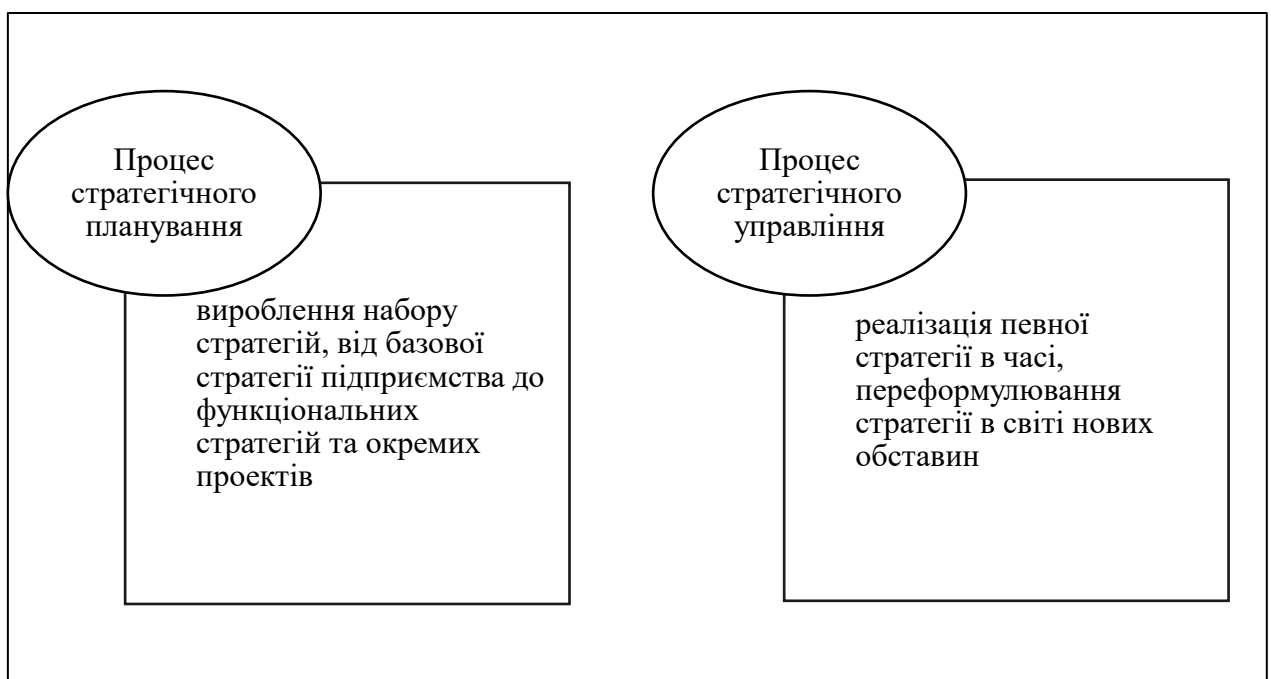


Рис. 1.8. Етапи процесу розробки стратегії для виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу

Джерело: складено автором на основі [3, 29, 72, 91].

При формування стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу необхідно врахувати наступне:

- на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство;
- що описано в структуру підприємства;
- врахувати п'ять конкурентних сил (постачальників, покупців, конкурентів, товари-субститути, потенційні продавців),

- масштаби діяльності конкурентів аналогічної сфери діяльності.

Важливим стратегічним підходом для українського ринку при розробці та реалізації стратегії необхідно врахувати рішення щодо прийняття на себе більшого обсягу економічних зобов'язань та більшого ризику на міжнародному ринку. На рисунку 1.9 показано способи реалізації стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу вибір канал збуту.

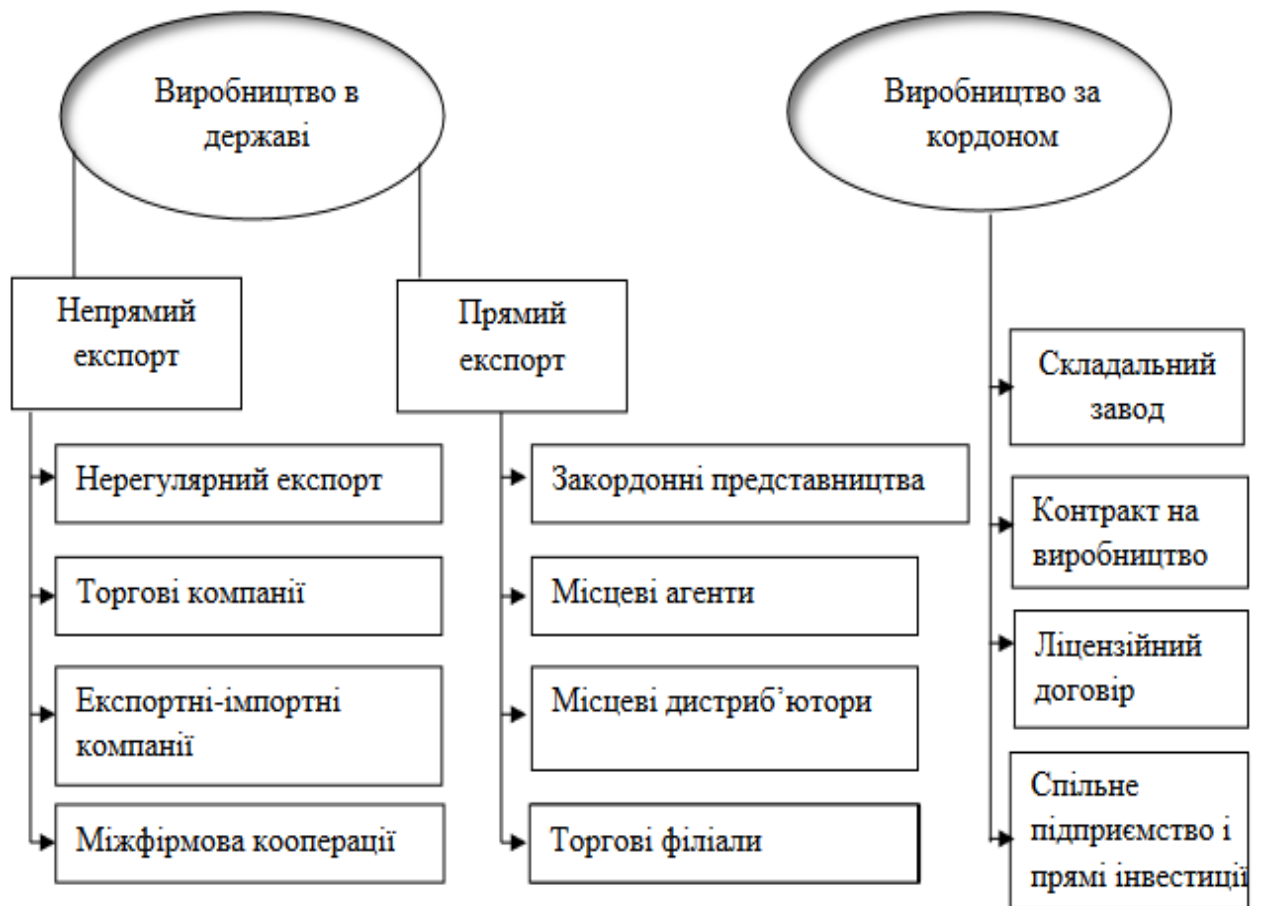


Рис. 1.9. Способи реалізації стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу вибір канал збуту

Джерело: складено автором на основі [18, 33, 42].

Отже, провівши глибокий аналіз щодо формування стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу можна стверджувати, що для підприємства любой сфери діяльності притаманним є такі етапи, які зображені на рисунку 1.10.

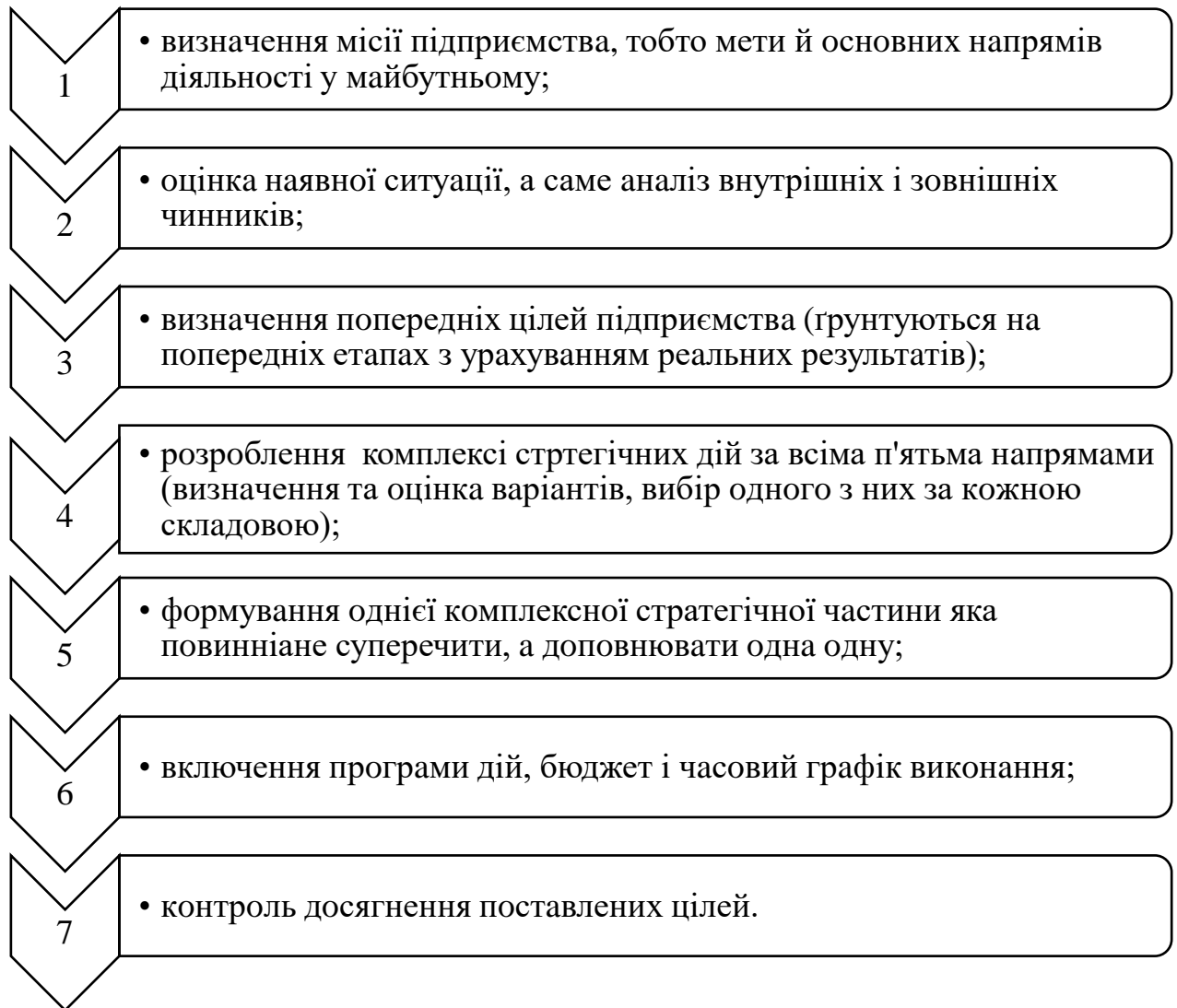


Рис. 1.10. Етапи розроблення стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу

Джерело: складено автором на основі [39, 51, 66].

Таким чином, враховуючи весь комплекс формування та реалізації стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу, а також чітко слідуючи наведеним етапам, підприємство значно збільшує свої шанси не лише виживання у складних і мінливих економічних умовах, але й перемоги в конкурентній боротьбі, досягнувши позицій лідеру ринку.

Стратегія виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу задає напрямок реалізації підприємством своєю місією та цілей, а політика, яка впливає зі стратегії, визначає чіткі орієнтири для менеджерів усіх підрозділів.

1.3. Проблеми пов'язані з розробкою стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок

Розробляючи стратегію виходу українського підприємства на міжнародний ринок, її керівник стикається з проблемою, як досягти намічених результатів в умовах внутрішньо-організаційної ситуації та її перспектив.

Стратегія українського підприємства, як правило, складається з:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;
- 2) реакції на непередбачуваний розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилилася.

Таким чином, стратегія українського підприємства складається із запланованих дій (запланована стратегія) та необхідних поправок у разі непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення).

Отже, стратегію виходу українського підприємства на міжнародний ринок найкраще розглядати як комбінацію із запланованих дій та швидких рішень щодо адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.

Завдання складання стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок включає в себе розробку плану дій або наміченої стратегії та їх адаптування до ситуації, що змінюється.

Поточна міжнародна стратегія українського підприємства складається її керівником з урахуванням подій, що відбуваються як усередині, і поза організації. Для розробки стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок необхідно мати талант підприємця та стратегічний спосіб мислення. Менеджер повинен постаратися, щоб його стратегія максимально враховувала події, що відбуваються за межами фірми, зокрема зміна смаків покупців, останні дії конкурентів.

Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок – це насамперед підприємницька діяльність, якій притаманні азарт та ризик.

Стратегія виходу українського підприємства на міжнародний ринок зможе адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища лише в тому випадку, якщо її керівник проявить свій підприємницький талант, вивчаючи ринкові тенденції, розмовляючи з клієнтами, збільшуючи конкурентоспроможність свого підприємства, спрямовуючи свою діяльність залежно від ситуації.

Таким чином, уміння розробляти стратегії залежить від підприємницького таланту. Одне не може існувати без іншого. Підприємство може зіткнутися з двома небезпеками, якщо її керуючі не мають цих здібностей (рисунок 1.11.).

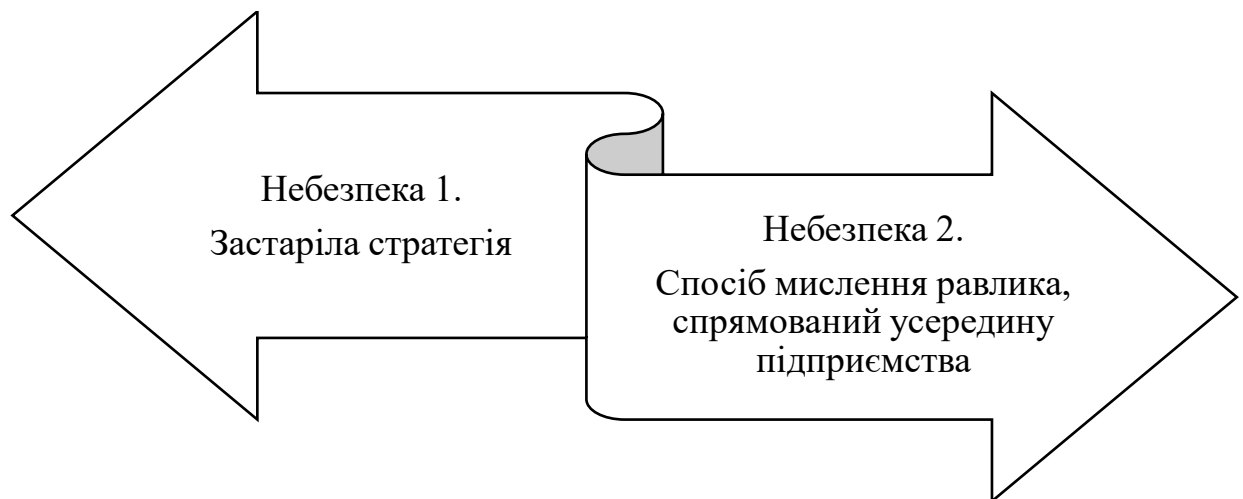


Рис. 1.11. Небезпеки пов'язані з розробкою стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [22, 41, 69].

Відповідно, стратегічні дії, що вживаються цими керуючими, орієнтовані на внутрішні проблеми українського підприємства і розробляються відповідно до традиційних підходів, що цілком влаштовує внутрішні політичні коаліції та безпечно як в організаційному відношенні, так і з точки зору кар'єри. Стратегії, розроблені «зсередини», не повністю відірвані від галузі, де працює підприємство, та від конкурентної боротьби, але не можна сказати також те, що вони враховують тенденції ринку та запити клієнтів. Більше того, вирішення зовнішніх проблем часто

приноситься в жертву врегулюванню внутрішніх суперечок. Чим слабший підприємницький талант керівника, тим вища ймовірність застосування саме такої стратегії, в результаті його знижується конкурентоспроможність підприємства та її здатність задовольняти вимоги клієнтів.

Стратегія виходу українського підприємства на міжнародний ринок адекватно відображатиме тенденцію того ринку, де зосередила свої зусилля та перевагу ключових клієнтів завдяки начальникам, які розробляють стратегію та мають необхідний підприємницький талант. Потрібно пам'ятати, що саме вище керівництво завжди прагне бути на висоті та задовольнити потреби своїх клієнтів.

Коригування стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок є цілком нормальним явищем на всіх етапах. Зміни у стратегії просто необхідні та можуть призвести до нових зрушень. В основному на українських підприємствах є певні причини кризових ситуацій пов'язаних з розробкою стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

Причини кризових ситуацій пов'язаних з розробкою стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок

№ з/п	Причина
1	фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
2	постачання (втрата постачальників);
3	виробництва (застарілі технології);
4	наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
5	керування (негнучкий менеджмент);
6	організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура)
7	персоналу (висока плинність, недостатня мобільність)

Джерело: складено автором на основі [15, 20, 30, 42].

Стратегія виходу українського підприємства на міжнародний ринок може бути добре продуманою і тоді не буде проблем з її розробка, а може і підлягати складенню на майбутню перспективу через перевірку часом. Кожна стратегія виходу українського підприємства на міжнародний ринок передбачає:

- пристосування до умов міжнародного ринку, що змінюються;
- пристосування відповідно до запитів сьогодення;
- пристосування запитів ключових клієнтів;
- удосконалене стратегічне маневрування конкурентів в бізнесовому середовищі;
- пристосування з новими можливостями і побоюваннями, які виходять з непередбачених подій на міжнародному ринку.

Потрібно завжди використовувати постійний свіжий погляд керівників на те, як покращити вже реалізовану стратегію виходу українського підприємства на міжнародний ринок. Тому розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок і є динамічний процесом з розгалуженням на цілі та переоцінювання ідей відповідно до ситуацій у світі економічних процесів та реалій та регулярно переглядати і вносити корективи щодо оновлення стратегії.

Загострення проблем, пов'язаних із розробкою стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок підтверджує певну значущість всіх підрозділів підприємства задля успіху командної роботи з економічними питаннями для стабільності власного підприємства на міжнародному ринку.

Будь-які стратегічні проблеми українського підприємства пов'язані з управлінням стратегічним потенціалом підприємства. Лише коли можлива зміна ситуації вплине на швидкість часу, то керівництво винне у слабкому стратегічному аналізі та плануванні на міжнародному ринку бізнесу.

В таблиці 1.4 показані функціональні сфери проблем при розробці стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок.

Таблиця 1.4.

Функціональні сфери проблем при розробці стратегії виходу
українського підприємства на міжнародний ринок

№ з/п	Функціональна сфера	Проблема
1	Організаційний зріз	Комунікаційна політика
2	Фінансовий зріз	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
3	Маркетинговий зріз	Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку. Деякі послуги, не користуються попитом
4	Виробництво	Орієнтація на поточні проблеми виробництва
5	Персонал	Висока плинність кваліфікованих кадрів

Джерело: складено автором на основі [22, 40, 62].

Отже, як ми бачимо найважливішими проблемами при розробці стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок є його виживання і забезпечення безперервного розвитку. Тому потрібно для уникнення проблеми розробити заходи створення і реалізації конкурентних переваг з переліком для ефективної стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу.

Для того щоб описати проблему пов'язану з розробкою стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок необхідно ще і вивчити підхід розуміння сутності даної проблематики (таблиця 1.5.).

Таблиця 1.5.

Підходи до вивчення проблеми стратегії виходу українського
підприємства на міжнародний ринок

№ з/п	Підходи
1	«Подолання стресу» або «Копінг» - використовується для опису деяких механізмів психологічного захисту.

Продовження табл. 1.5.

2	Стрес-орієнтований підхід – теорія спирається на визначення копінгу як динамічного процесу взаємодії людини зі стресом. Цей мінливий процес водночас залежить як від специфіки ситуації, фази зіткнення з стресовим фактором, так і від когнітивної оцінки стресора працівника.
3	Раціональний підхід – це аналіз ситуації, пошук додаткової інформації, підбір шляхів виходу з проблемної ситуації
4	Диспозиційний підхід – копінг розглядається в якості відносно стійких особистісних результатів, що визначають реакцію людини на той чи інший стресовий фактор.
5	Психодинамічний підхід – процес подолання розглядаються як специфічний Его-механізм, який особистість використовує з метою позбутися напруги, викликані важкою ситуацією.
6	Психоаналітичне розуміння – демонструє можливість розгляду захисних механізмів як деякої пасивної копінг-поведінки.

Джерело: складено автором на основі [16, 43, 88].

Ми можемо стверджувати, що на успіх виходу українського підприємства на міжнародний ринок завдяки правильно розробленій стратегії впливають такі проблеми:

1. Неправильні чи непродумані стратегії.
2. Психологічні чинники під час впровадження змін на підприємстві.
3. Неправильна організація процесу реалізації стратегії.
4. Недостатній контроль з боку керівництва підприємства.
5. Відсутність чи недостатнє каскадування стратегій на операційному рівні.

Всі ці причини роблять свій внесок у стратегічні провали і є відображенням проблем реалізації стратегії виходу українського

підприємства на міжнародний ринок. Частина цих проблем пов'язані з соціально-психологічними причинами. В таблиці 1.6 показані чотири соціально-психологічні проблеми та реалізація стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок.

Таблиця 1.6.

Соціально-психологічні проблеми та реалізація стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок

№ з/п	Проблема	Опис
1	Пасивна агресивна незгода	Навряд чи може бути досягнуто ситуації, коли всі співробітники підприємства згодні з усіма деталями великих стратегічних зрушень. Незгода може базуватися на логіці, досвіді та дискомфорті від зміни чи втрати влади. У будь-якому випадку, якщо корпоративна культура не підтримує заперечень, ці заперечення просто підуть у підпіллі. Обґрунтований або не дуже обґрунтований опір рішенням буде здійснюватися потай. У такому разі співробітники демонструватимуть свою підтримку змінам, але насправді їх завданням буде приховати пасивність при їх впровадженні.
2	Страх конфронтації	На підприємствах, які підтримують командну роботу, менеджери зовсім не бажають йти на конфронтацію з колегами, які не повністю підтримують стратегічні зрушення. Вони не хочуть створювати конфлікти чи боятися пошкодити стосункам. Тому такі працівники намагаються йти на компроміс зовсім не з колегами, а зі стратегією. А це, зрештою, закінчується «оптимізацією» стратегії та обмеженими вимогами до підрозділів, що гальмують зміни.

Продовження табл. 1.6.

3	Нестача вимог зверху	Успішна реалізація стратегії полягає у успішній реалізації кількох стратегічних проєктів. Це досить помітна зміна для підприємства, яке зачіпає процесні, організаційні, функціональні аспекти. У зв'язку з такою складною та багат шаровою структурою підприємства, керівникам потрібно сприяння реалізації стратегії практично від кожного співробітника. Однак, без ясних і періодично поданих сигналів зверху, співробітники, як правило, уникатимуть змін, і при цьому підтримуватимуть начальство на словах, показуючи лише видимість дій. У той же час, за відсутності загроз для існування підприємства, топ-керівники зазвичай уникають надто сильного тиску та рішучих дій, наприклад, звільнень деяких співробітників чи корінної перебудови системи управління. Вони припускають, що поспішати нема куди. Виходить замкнене коло, розірвати яке можна лише ціною комплексного підходу та залучення співробітників у розробку та реалізацію стратегії, зацікавлюючи їх у результаті.
4	Ефект безособового свідка	Розмивання відповідальності робить співробітників байдужими до досягнення цілей підприємства також, як натовп може бути байдужим до чужої біди. Поки поряд є ще хтось, хто міг би зайнятися тією чи іншою роботою, яка потребує творчості та додаткової напруги, багато співробітників з радістю думатимуть, що саме так і відбувається. Обов'язково включайте відповідним чином каскадовані стратегічні цілі у функціональні плани підрозділів та особисті плани працівників.

Джерело: складено автором на основі [60, 76,78].

Є ще одна проблема, помічена згаданим дослідженням: різні рівні менеджменту по-різному оцінюють розроблену стратегію. Більшість розробників стратегій (81%) вважають розроблені стратегії чудовими, тоді як із тих, кому ці стратегії доводиться реалізовувати, так вважають лише 52%. Таке явище називається операційною сліпотою топ-менеджерів (C-Suite blindness).

Ми розглянули лише частину найскладнішої, але найважливішої на сьогоднішній час теми присвяченій проблемам при розробці стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок. Розглянуті проблеми та їх причини становлять лише невелику частину, з якими практично доводиться стикатися українським підприємства при виходу на міжнародний ринок бізнесу з розробленою стратегією.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОРХАН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Орхан»

ТОВ «Орхан» - це яскравий та сильний учасник ринку квіткової продукції на українському ринку, де зосереджує свої сили в Львівській, Волинській, Закарпатській та Чернівецькій областях. Підприємство веде свою діяльність на території України вже понад п'ятнадцять років. За час існування ТОВ «Орхан» накопичив величезний досвід у галузі торгівлі квітковою продукцією, а також зовнішньоторговельної діяльності та почав відпрацьовувати свою стратегію подальшого розвитку. На рисунку 2.1. показаний логотип ТОВ «Орхан».



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Орхан»

Джерело: [54].

У ТОВ «Орхан» працюють лише професіонали своєї справи. Фахівці квіткової продукції на українському ринку беруть участь у виставках, різних волонтерських заходах та деякі працівники членами квіткової асоціації України.

ТОВ «Орхан» спеціалізується на виготовленні як під замовлення вишуканих, святкових, стильних і не дорогих квіткових композицій, так і для продажу своїм споживачам квіткових букетів. В таблиці 2.1. показаний асортиментний ряд товарів, які пропонує ТОВ «Орхан».

Таблиця 2.1.

Асортиментний ряд товарів ТОВ «Орхан»

№ з/п	Асортимент
1	найповніший вибір свіжозрізаних квітів
2	композиції із сухоцвітів
3	кімнатні рослини, а також супутні товари до них
4	декоративні рослини для ландшафтного дизайн

Джерело: [54].

Як і український так і міжнародний ринок квіткової продукції на сьогоднішній день є динамічним та швидко розвивається, з великою географією імпорту та експорту, яскраво структурований. Головними ринками споживання квітів є Західної Європи, США, Японія. Крім того, великими імпортерами поступово стають Східна Європа, Південна Корея, Таїланд, Індонезія. Німеччина є головним ринком імпорту, а Голландія – лідером в експорті зрізаних квітів. Основними експортерами троянд є Кенія, Еквадор та Колумбія. Причому деякі компанії-виробники цих країн спеціалізуються на вирощуванні квітів тільки для країн СНД, наприклад, колумбійська компанія Guaska Flowers Ltd, еквадорська Mirage Roses.

Що ж до структури міжнародного ринку квіткової продукції, то основну частку ринку посідають зрізані квіти (серед них незмінний лідер – троянди) – 49% всієї квіткової продукції, представленої над ринком. Друге місце на ринку належить горщикової продукції, менша частка припадає на супутні товари.

Розташування квіткових магазинів ТОВ «Орхан» в Україні знаходиться в дуже зручному для клієнтів місці з комфортним обслуговуванням, де зовнішнє і внутрішнє оформлення відповідає іміджу підприємства, що створює приємні враження про магазин і задовольняє споживачів. В таблиці 2.2 представлено спеціальне обладнання для торговельного залу квіткових магазинів ТОВ «Орхан» в Україні.

Таблиця 2.2.

Спеціальне обладнання для торговельного залу квіткових магазинів
ТОВ «Орхан» в Україні

№ з/п	Обладнання
1	чотири стелажі для торгового залу: два для розміщення квітів; один для кераміки; один для композицій із сухоцвітів і супутніх товарів
2	стійки та гірки для сувенірної продукції
3	дві шафи для квітів з підсвічуванням
4	одна холодильна камера
5	одна холодильна шафа для зберігання живих зрізаних квітів
6	дві металеві шафи для зберігання добрив, мінералів тощо
7	три робочих столи і шість наборів інструментів для флористів

Джерело: [54].

Продукція ТОВ «Орхан» реалізується як у внутрішньому, так і зовнішніх ринках. Підприємство експортує продукцію, виготовлену власним тепличним господарством «КВІТІС»: зріз лілії, тюльпана, хризантеми, гербери, гвоздики, троянди; насіння однорічних та багаторічних квіткових культур; послуги з озеленення. Діяльність ТОВ «Орхан» щодо просування товару до споживача організована виходячи з цілей задоволення потреб споживачів та отримання вигоди для підприємства.

На рисунку 1.2 показані головні цілі ТОВ «Орхан» на найближчі три роки щодо виходу українського підприємства на міжнародний ринок.

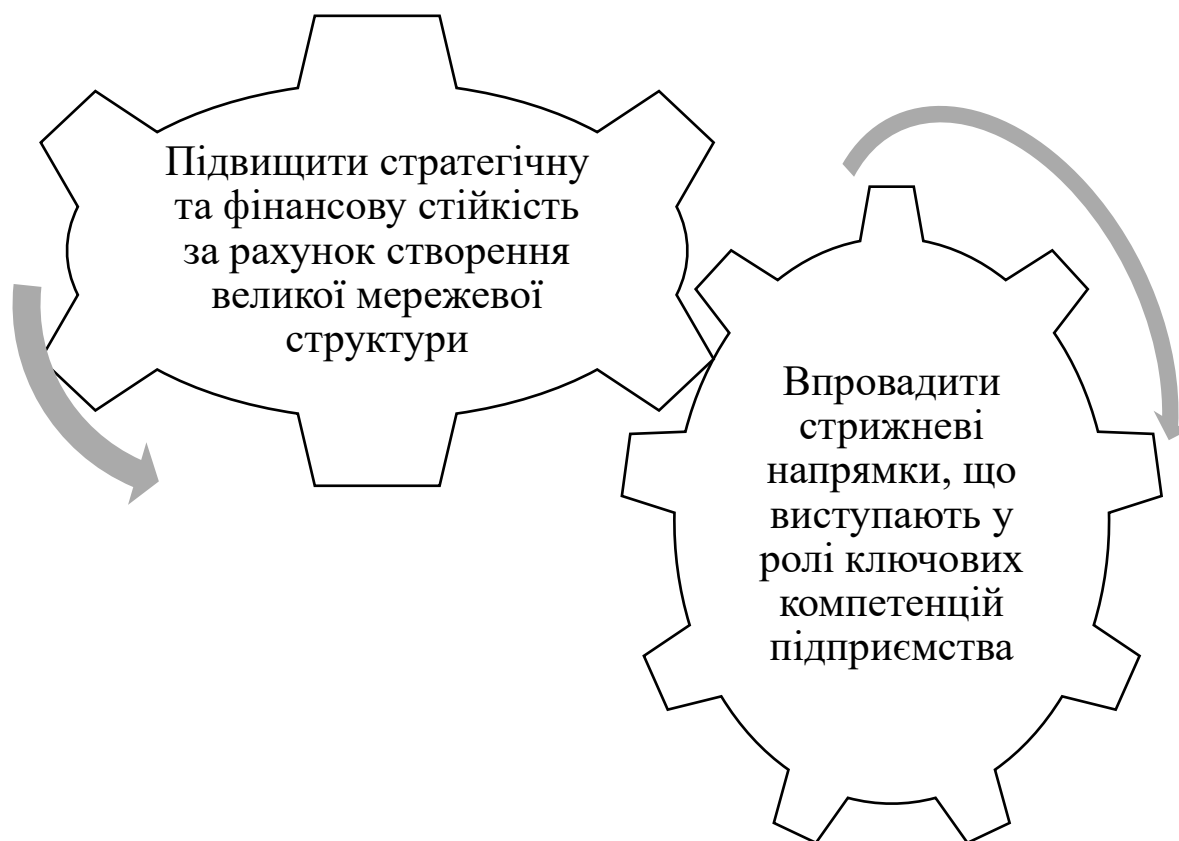


Рис. 2.2. Головні цілі ТОВ «Орхан» щодо виходу на міжнародний ринок

Джерело: [54].

Український ринок квіткової продукції розвивається значно повільніше міжнародного. Нижче перераховані фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Орхан» з квітковою продукцією:

- підприємство залежить від урізноманітнених економічних результатів працівників та їх роботи, яка виходить з кліматичних та географічних умов;
- недостатня отриманість в природних ресурсах та їх обмеженість через певну пропозицію підприємства на ринку квіткової продукції;
- конкуренти з широким асортиментом квіткової продукції та поява нових незалежних господарських одиниць, що мають змогу поставляти обмежений асортимент продукції для своїх постійних клієнтів;

- поява різноманітних форм власності та представників квіткової продукції;
- сезонність виробництва.

Сьогодні ТОВ «Орхан» – це велика торгова мережа з оптово-роздрібного продажу квіткової продукції, що охоплює практично весь асортимент квіткової продукції, що існує сьогодні на українському ринку. Продукція, пропонована підприємством, має широкий діапазон не тільки за асортиментом, а й за цінами, охоплюючи практично всі квіткові ніші ринку. Квіткова діяльність ТОВ «Орхан» стабільно розвивається. Це пов'язано, перш за все, з наявністю сталого попиту на продукцію підприємства, наявністю значної клієнтської бази та ефективною системою маркетингу на підприємстві.

На рисунку 2.3. показано сезонність імпортованих квітів та українського на ринку квіткової продукції.

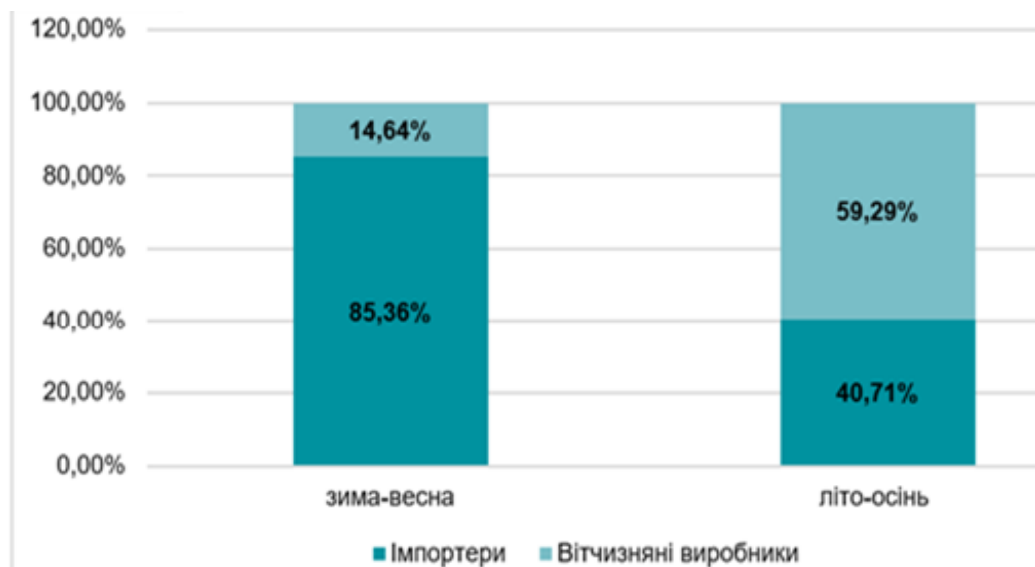


Рис. 2.3. Сезонність імпортованих квітів ТОВ «Орхан» та його конкурентів в Україні, 2022 р.

Джерело: [54].

Хоча вирощування квітів у теплицях і можливе, у зимовий час витрати на це значно збільшуються. Тому у імпортних рослин зростає потенціал для

конкуренції, а їх частка збільшується. На рисунку 2.4. показана сезонна структура ринку квіткової продукції в Україні у 2022 році.

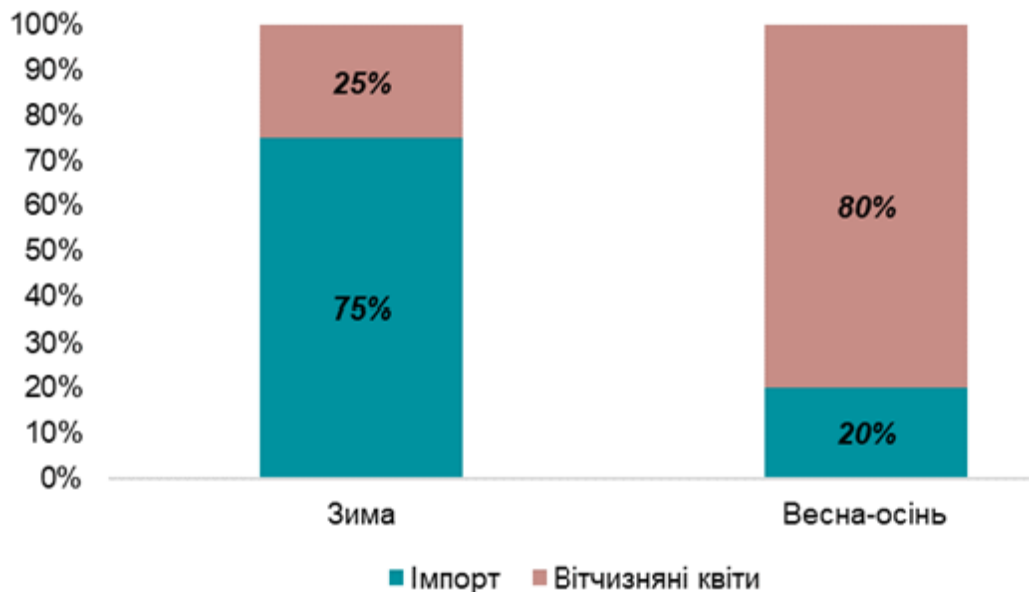


Рис. 2.4. Структура ринку квіткової продукції в Україні у 2022 році

Джерело: [53].

Великих вітчизняних виробників на ринку квіткової продукції України немає. Обсяг виробництва троянд на 2022 р. вітчизняними виробниками (тепличними господарствами) становив загалом 1,25 млн. штук троянд, 850 тис. штук гербер та 600 тис. тюльпанів. Крім того, між вітчизняними виробниками не існує конкуренції через невеликі обсяги виробничих потужностей. Своїх тепличних господарств у нечисленних фірм - постачальників квіткової продукції немає або вони перебувають у зародковому стані. Крім того, українські підприємства не в змозі задовольнити попит споживачів через брак виробничих потужностей, площ під тепличні господарства. Низький асортимент продукції також знижує конкурентоспроможність українських постачальників. Однак українські виробники значно виграють у ціні: так, якщо собівартість імпортової троянди досягає 60-80 грн., то для українського виробника ця цифра – 40-60 грн. Загалом ринок квітів у Україні поки що не організований, і українським виробникам необхідно тривалий час, щоб зайняти більшу нішу на власному

ринку. Крім того, в Україні відсутня налагоджена мережа квіткових салонів та магазинів та загалом система товароруку. Квіткові магазини сьогодні конкурують із «дрібними точками» - наметами, кіосками, павільйонами, які контролюють 70% роздрібного продажу. Близько 20% продажів належить салонам середньої категорії, які надають певний рівень сервісу.

Виходячи з того який український ринок квіткової продукції, то для ТОВ «Орхан» є наступні конкуренти, які показані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Конкуренти квіткової продукції ТОВ «Орхан»

«№ з/п	Конкуренти
1	«Асканія-Флора». Компанія — найбільший виробник троянд в Україні і один з провідних виробників в Європі. Сьогодні підприємство має понад 1000 партнерів у всіх регіонах України.
2	«Камелія». Сьогодні в активі «Камелії» 11 гектарів зрошуваних і спеціально освітлюваних теплиць і мережа фірмових магазинів в Києві

Джерело: [54].

Останнім часом обсяг продажу зрізаних квітів ТОВ «Орхан» збільшується за рахунок попиту на композиції та послуги флористів. Для підвищення конкурентоспроможності квіткового ринку ТОВ «Орхан» використовує додаткові послуги:

- доставка букета;
- послуги флориста;
- святкове оформлення та прикраса офісу або банкетного залу;
- оформлення екзотичними кімнатними рослинами.

ТОВ «Орхан» також надає послуги для квітів у горщиках і супутні товари:

- товари для вирощування та догляду;
- для садівників і любителів кімнатних рослин;

- для роботи квітницьких господарств та оформлення квіткових магазинів.

В таблиці 2.4. наведені канали продажу квітів ТОВ «Орхан».

Таблиця 2.4.

Канали продажу квітів ТОВ «Орхан»

№ з/п	Канал продажу	Особливість каналу
1	Продуктові ринки і невеликі кіоски	Близько 60-70% продажів має підприємство за рахунок найнижчих цін, свіжості продукції та зручному розташуванню в прохідних місцях. А також за рахунок поширеності по всій території міст України.
2	Фірмові квіткові магазин	На цей канал реалізації припадає близько 20-25% продажів. Даний сегмент найбільш розвинений у Чернівцях, Ужгороді та Львові, де максимально вигідно побудована логістика. Основною перевагою такого виду реалізації є прямий збут «від виробника», що, в свою чергу, дозволяє знизити ціни і збільшити попит. Для великих замовників це означає ще й оптимізацію покупки та доставки. Активно розвивають додаткові послуги.
3	Супермаркети, гіпермаркети, продуктові та DIY-сегмент	Займають близько 5% в загальному обсязі продажів. Квіткові відділи у магазинах активно розвиваються серед роздрібної торгівлі. Через особливості зберігання (підтримання постійної температури, облік продажів), а також ставлення споживачів до покупки квітів у супермаркеті, тут переважає сегмент квітів у горщиках або готових букетів, які покупці купують на додачу до основного, придбаному тут же, подарунку.

Продовження табл. 2.4.

4	Інтернет-магазин	Цей вид торгівлі розвивається, проте менше, ніж інтернет-торгівля в низці інших товарних сегментів. Причина цьому – особливості поведінки споживачів. Замовлення квітів он-лайн – гарне рішення для тих, хто хоче привітати когось на відстані. Отже, перевага інтернет-магазину підприємства безпосередньо не у покупці букету, а у враженнях людини, яка його отримує. Працюють як окремо, так і в якості служб доставки оф-лайнових торгових точок.
---	------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: [54].

В основному аналізуючи український квітковий ринок, то для ТОВ «Орхан» є один важливий факт, що його обсяги продажу сильно залежить від фінансового достатку населення України. На рисунку 2.5 показана схема доставки та продажу квіткової продукції до своїх клієнтів.

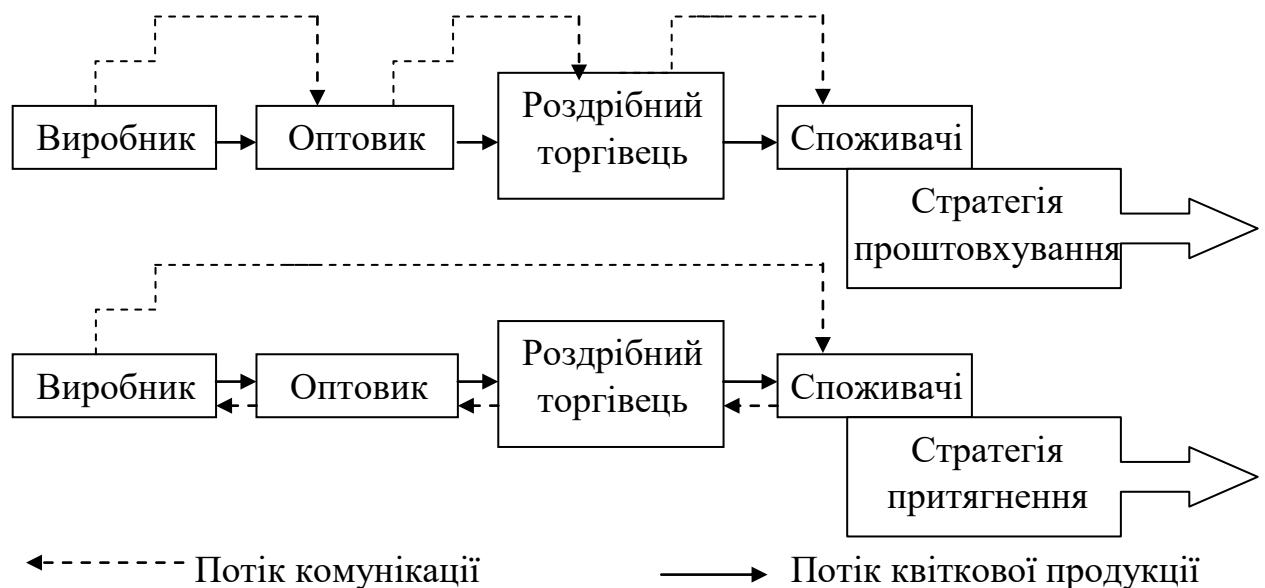


Рис. 2.5. Рух квіткової продукції ТОВ «Орхан»

Джерело: [54].

Інструментами просування квіткової продукції ТОВ «Орхан» є такі які показані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

№ з/п	Інструменти
1	поширення листівок / флаєрів / буклетів в місцях великої прохідності (торгові центри ,зупинки);
2	реклама в спеціалізованих виданнях «Квітникарство» «Мій Улюблений сад» та інші;
3	цінові методи стимулювання збуту (акцент зроблено на привабливій пропозиції для покупців);
4	нецінові методи стимулювання збуту (при покупці квітів в даній торговій точці споживачеві пропонується оформити букет або скласти композицію, або доставити букет – безкоштовно).
5	реклама в Інтернеті, яка виражається в контекстній рекламі, банерах, наявністю офіційного сайту, так само рекламою в соціальних мережах і створенням своїх профілів / сторінок в Facebook, Instagram;

Джерело: [54].

Загалом слід зазначити, що ринок який займає квіткова продукція ТОВ «Орхан» досить ємний, але за 2022-2023 рр. змінився. Так, тут присутня слабо заповнена ніша – це послуги дизайнерів з озеленення та ландшафтного проектування. До того ж, достаток зрізаних квітів на українському ринку мінлива. Більшість букетів, що представлені на ринку, немає свого смаку. Така продукція не відрізняється різноманіттям та високою якістю для того щоб вийти на міжнародний ринок. Хотілося б звернути увагу ТОВ «Орхан» на те, що для повноцінного та ефективного виходу на міжнародний ринок необхідно також дослідити ринок за принципом семикрової сегментації. Основну увагу українського підприємства слід звернути саме на відсутність дизайну в оформленні. Слід зважити на те, що відсутня на ринку і сегмент, що позиціонується споживачами як «ексклюзивний», «елітний».

2.2. Аналіз структури та динаміки стратегії ТОВ «Орхан» на експорт міжнародного ринку

Для ТОВ «Орхан» існує свій певний алгоритм ухвалення рішення про вихід на міжнародний ринок:

- 1) аналіз позиція підприємства квіткової продукції на внутрішньому ринку, та на майбутню перспективу в порівнянні з конкурентами;
- 2) вивчення перспективних цільових міжнародних ринків;
- 3) аналізу конкуренції на міжнародних ринках;
- 4) виявлення маркетингових можливостей та можливої небезпеки для квіткової діяльності;
- 5) вибір потенційного цільового міжнародного ринку;
- 6) прийняття управлінських рішень про засоби та канали продажу і виходу на конкретний міжнародний ринок;
- 7) розробка відповідної міжнародної стратегії;
- 8) розробка тактичної програми стратегічних процесів на цільовому міжнародному ринку;
- 9) впровадження аналізу результатів та коригування дій підприємства з продажу квіткової продукції на міжнародному ринку.

Одна з головних стратегічних цілей ТОВ «Орхан» – це вихід міжнародний ринок. Але при цьому слід відзначити, що ця стратегічна мета передбачає щоденну роботу, що забезпечує готовність українського підприємства квіткової продукції експортувати потрібний товар, у певну країну, з урахуванням її культурних особливостей і рівня розвитку.

Важливо розуміти, що робота на міжнародному ринку характеризується більшим у порівнянні з внутрішнім ринком, рівнем ризику через відмінності в культурних, економічних, політичних, правових умовах, вищим рівнем конкуренції та вимог до якості товару, упаковки, маркування, а також вищим рівнем витрат, пов'язаних з міжнародними маркетинговими дослідженнями та реалізацією продукції.

Але для початку проведено аналіз структури та динаміки стратегії ТОВ «Орхан» на експорт до Молдови, з якою тісно співпрацює підприємство (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

Міжнародна торгівля ТОВ «Орхан» з Молдовою,
2017-2022 рр., тис. грн.

Рік	Міжнародна торгівля (оборот)	Експорт	Імпорт
2017	107285	52330	54955
2018	122142	59195	62947
2019	132609	65298	67312
2020	118340	59042	59298
2021	161656	81246	80410
2022	113363	57904	55459

Джерело: [54].

Як ми бачимо для ТОВ «Орхан» співпраця з Молдовою почали приносити свої плоди і збільшилась у 2021 році на 54371 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком. Так у 2021 році експорт квіткової продукції та наданих послуг збільшився на 22 204 тис. грн., а імпорт збільшився на 21112 тис. грн. Але ситуація різко погіршилась у зв'язку з війною в країні і у 2022 році весь спектр продажу квіткової продукції пішов на спад, тобто міжнародна торгівля (оборот) зменшився на 48 293 тис. грн., експорт і імпорту також зменшився у відповідності до 2021 року. І це найбільші зниження показників за період дослідження.

Приватними цілями діяльності ТОВ «Орхан» є і мета експорту до Молдови. Від цілей експортної діяльності залежить побудова всієї стратегії та тактики поведінки підприємства квіткової продукції на міжнародній арені. Можна виділити дві основні цілі експорту ТОВ «Орхан»: розширення чи диверсифікація збуту.

На рисунку 2.6 прослідковується динаміка міжнародної торгівлі до попереднього періоду, яку на українському підприємстві прийнято називати зовнішньоекономічною торгівлею квіткової продукції ТОВ «Орхан» з країною Молдовою.

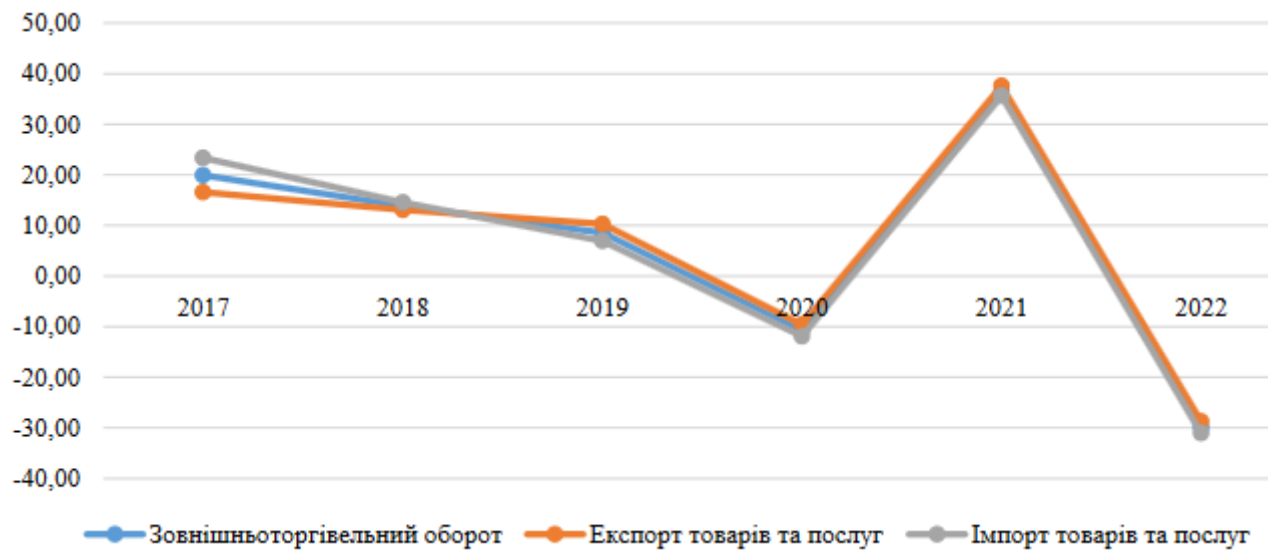


Рис. 2.6. Динаміка міжнародної торгівлі ТОВ «Орхан»

Джерело: [54].

За допомогою наведених даних можна зробити аналіз динаміки ТОВ «Орхан» щодо експорту квіткової продукції до Молдови. В таблиці 2.7 показано абсолютні величини динаміки українського підприємства щодо експорту.

Таблиця 2.7.

Абсолютні величини динаміки міжнародної торгівлі ТОВ «Орхан» з Молдовою

Рік	Зовнішньоторгівельний оборот	Експорт товарів та послуг	Імпорт товарів та послуг
2017	1,4	0,7	0,8
2018	0,8	0,6	0,2
2019	0,7	0,1	0,6
2020	-0,1	0,0	-0,1
2021	2,9	2,0	0,9
2022	-3,3	-1,6	-1,6

Джерело: [54].

Таким чином, тільки одне правильно проведене сегментування дає можливість відповісти на ряд дуже важливих ринкових питань для ТОВ «Орхан». Але особливістю стратегічного управління на українському підприємстві є те, що потрібно побачити комплексну картину, а просто сегментування, наскільки б ефективним воно не було, недостатньо. Для вирішення цього завдання використовується так звана карта ринку. Її суть у тому, що збирається в єдине ціле про основних конкурентів ТОВ «Орхан», канали поширення та продукти чи типах споживачів. Карта ринку дозволяє:

- чіткіше назвати та описати сегменти міжнародного ринку;
- визначити, що купує клієнт (продукт, послуга, рішення проблеми);
- з точністю ідентифікувати, хто є клієнтами та конкурентами, хто з них найбільш важливий, хто становить найбільшу загрозу бізнесу.

Загалом співпраця ТОВ «Орхан» з Молдовою показує, що на деякі свята є великий грошовий приріст (рисунок 2.7).

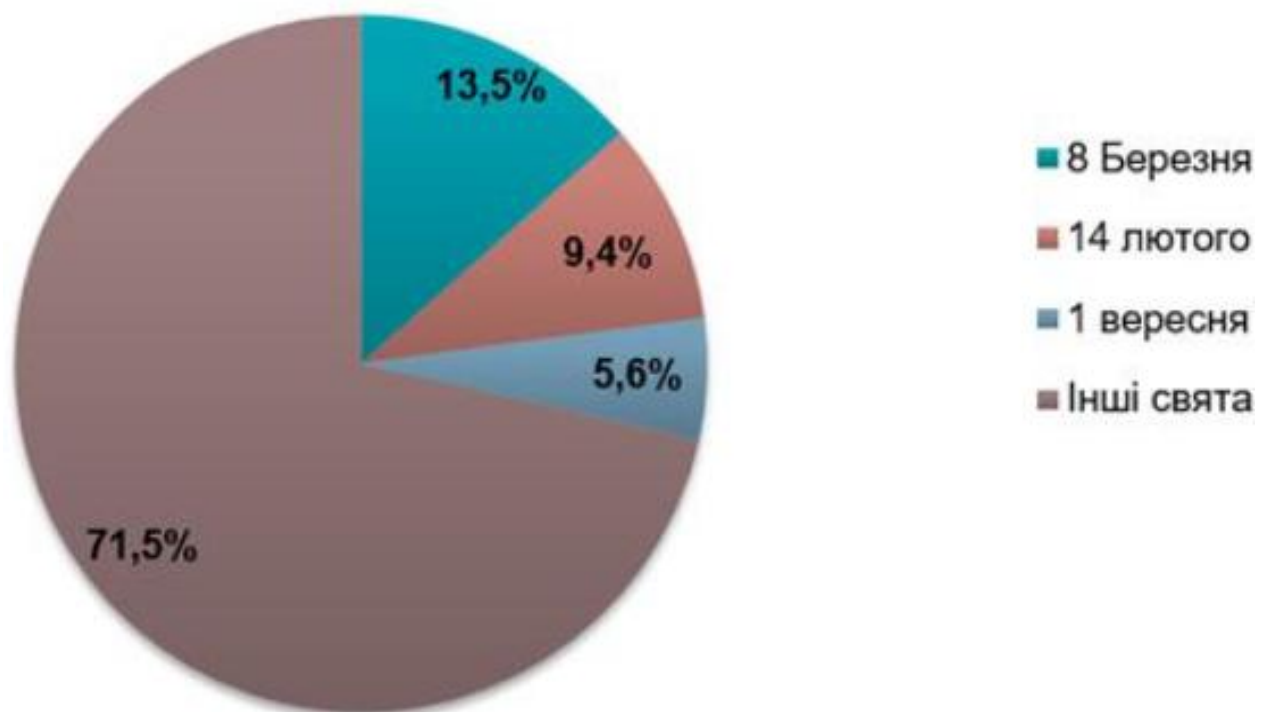


Рис. 2.7. Структура продажів квіткової продукції ТОВ «Орхан» на міжнародному ринку

Джерело: [54].

За всіх явних переваг непрямого експорту для ТОВ «Орхан» (низькі виробничі витрати, низькі ризики, пов'язані з виходом на зовнішній ринок і т.д.), виділимо основні недоліки:

1. Чим більше ланок у ланцюжку продажів, тим нижчий прибуток та високі витрати.
2. Відсутній контроль за продажем товарів у зарубіжних країнах.
3. Погане обслуговування, невдалі засоби просування, завищені ціни, недотримання правил виробника тощо. Все це негативно позначиться на іміджі та репутації українського підприємства квіткової продукції.
4. Відсутність доступу до міжнародного досвіду. ТОВ «Орхан» стає обмеженою у спілкуванні з іноземними контрагентами, у збиранні інформації про міжнародний ринок, його потенціал, що не дозволяє здійснювати довгострокове планування.

Таким чином, виходячи з того що ми описали вище, можна систематизувати особливості управління ТОВ «Орхан», які пов'язані з виходом підприємства на міжнародний ринок на:

- 1) адміністративні (наприклад, для експорту – оформлення необхідної документації, отримання ліцензій);
- 2) логістичні (наприклад, для електронної торгівлі – це організація доставки товару на маркетплейс, для експорту – збут продукції посередникам);
- 3) кадрові (наприклад, для електронної комерції – брак кваліфікованих співробітників у сфері електронної торгівлі);
- 4) технічні (наприклад, для електронної торгівлі – налаштування коректної роботи сайту/додатку);
- 5) організаційні (наприклад, для спільних підприємств – контроль за діяльністю партнера, для франчайзингу – допомога франчайзі з персоналом, встановлення стандартів якості тощо);
- 6) правові (для ліцензування – коректне укладання договору);

7) маркетингові (наприклад, для електронної комерції – складання картки товару, докладний опис товару);

8) фінансові (для електронної торгівлі існують певні логістичні труднощі в організації доставки товару на маркетплейс або безпосередньо до покупця, а для експорту логістичні проблеми пов'язані з доставкою товару посереднику).

Сучасному міжнародному бізнесу ТОВ «Орхан» характерне постійне збільшення можливостей та виходу на світовий масштаб, до якого відносяться: світові виробники та постачальники, а також постійне розширення між підприємствами глобальної співпраці та конкуренції, підвищення вимог споживача. У відповідь на ці зміни ТОВ «Орхан» змінюються, по-новому організовує свій бізнес та керує ним.

Взаємодія між підприємствами експортної та імпоротної діяльності квіткові продукції ТОВ «Орхан», її клієнтами та постачальниками спрощується. Бізнес-процеси перебудовуються та виходять за рамки застарілих схем. Існує безліч прикладів цих процесів, які включає не тільки діяльність підприємства, але і її міжнародні підрозділи, клієнтів і постачальників. Це є причиною соціально-економічної сутності міжнародної торгівлі та тісного зв'язку з глобалізацією (глобальної) економіки. У той самий час цей зв'язок стає дедалі тіснішим для ТОВ «Орхан», що супроводжується підвищенням ролі виходу на міжнародний ринок бізнесу у процесі глобалізації.

ТОВ «Орхан» впроваджуючи свою квіткову продукцію на міжнародний ринок, повинно розуміти чи це надійно чи буде дієвим весь комплекс маркетингу до місцевих ринкових умов. В ТОВ «Орхан» є свої менеджери по розвитку і рекламі і завдяки стандартизації квіткові продукції, рекламі на ТВ і в Інтернеті, правильним каналам збуту українське підприємство спроможне зменшити витрати, оскільки ці елементи не вносять жодних великих змін. Інакше кажучи, правомірна широкомасштабна робота з з'ясування місцевих особливостей, культурних та інших традицій цих

ринках. Важливим є певний погляд на іноземного споживача, особливості соціально-економічного середовища зарубіжного ринку, і як результат – специфіка на конкретному міжнародному ринку.

Можна виділити три стратегії адаптації квіткової продукції ТОВ «Орхан» до міжнародного ринку, а саме:

1. Поширення у незмінному вигляді означає, що з випуском квіткової продукції на міжнародний ринок не буде жодних змін. Керівництво дає в цьому випадку таку вказівку: «Обирайте квіткову продукцію такою, якою вона є, і шукайте на нього замовників». Поширення у незмінному вигляді виявляється успішним в одну випадку і згубним – в іншому.

2. Пристосування квіткової продукції на міжнародний ринок передбачає внесення відповідних цікавих змін до місцевих умов споживання та майбутніх переваг на цьому ж ринку.

3. Винахід нової квіткової продукції на міжнародний ринок полягає у створенні чогось зовсім нового та неординарного.

ТОВ «Орхан» може повсюдно користуватися стратегією стимулювання, що застосовується на українському ринку, або щоразу змінювати цю стратегію для місцевого ринку. Багато транснаціональних підприємств користуються стандартною єдиною темою реклами в усіх країнах світу. Іноді рекламу варіюють у дрібницях, змінюють колір, наприклад, щоб не порушувати табу, що існують в інших країнах. Кошти реклами також вимагають адаптації у міжнародному масштабі, оскільки у різних країнах їх доступність різна. Значимість телереклами, реклами у журналах і з радіо також різна.

Для ТОВ «Орхан» цілком природним є те що зростання обсягів продажу супроводжувалося збільшенням кількості покупців на міжнародному ринку бізнесу. На поширену думку багатьох як споживачів, так і учасників міжнародних ринків, великий бізнес найбільш стійкий до різних «ударів долі», але недавня пандемія та війна в Україні показала, що це переконання не зовсім вірне.

2.3. Оцінка стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок

ТОВ «Орхан» виходячи на міжнародний ринок, має комплексно розглядати проблеми доведення своєї квіткової продукції до кінцевих споживачів. Існує три основні ланки ТОВ «Орхан», які пов'язують продавця із кінцевим споживачем, а саме:

Перша ланка – штаб-квартира ТОВ «Орхан» продавця, яка контролює роботу каналів розподілу та водночас є частиною цих каналів.

Друга ланка – міждержавні канали – забезпечують доставку товарів до кордонів розвинених країн.

Третя ланка – внутрішньодержавні канали – забезпечують доставку товарів із пунктів перетину кордону іноземної держави до кінцевих споживачів.

Слід уважніше стежити за тим, що відбувається з квірковою продукцією та за її рухом на міжнародному ринку тієї країни де потрібний майбутній розвиток.

ТОВ «Орхан» при виході на міжнародний ринок повинен врахувати всі альтернативи та вибрати найбільш раціональний спосіб з урахуванням поставлених цілей. На вибір варіанта входження на міжнародні ринки впливають такі:

- швидкість входження на ринок;
- прямі та непрямі витрати на вході;
- рівень можливого ризику;
- терміни окупності інвестицій;
- ступінь швидкості конкуренції;
- сукупна купівельна спроможність населення країни входження

Важливо використовувати всі можливості, які надає сучасний Інтернет для бізнесу ТОВ «Орхан» та просування квірковою продукції до кінцевих споживачів на міжнародному ринку. З того, що вище описано на рисунку 2.8 показані фактори виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок, що

визначають обґрунтованість рішення українського підприємства з застосування міжнародної стратегії.

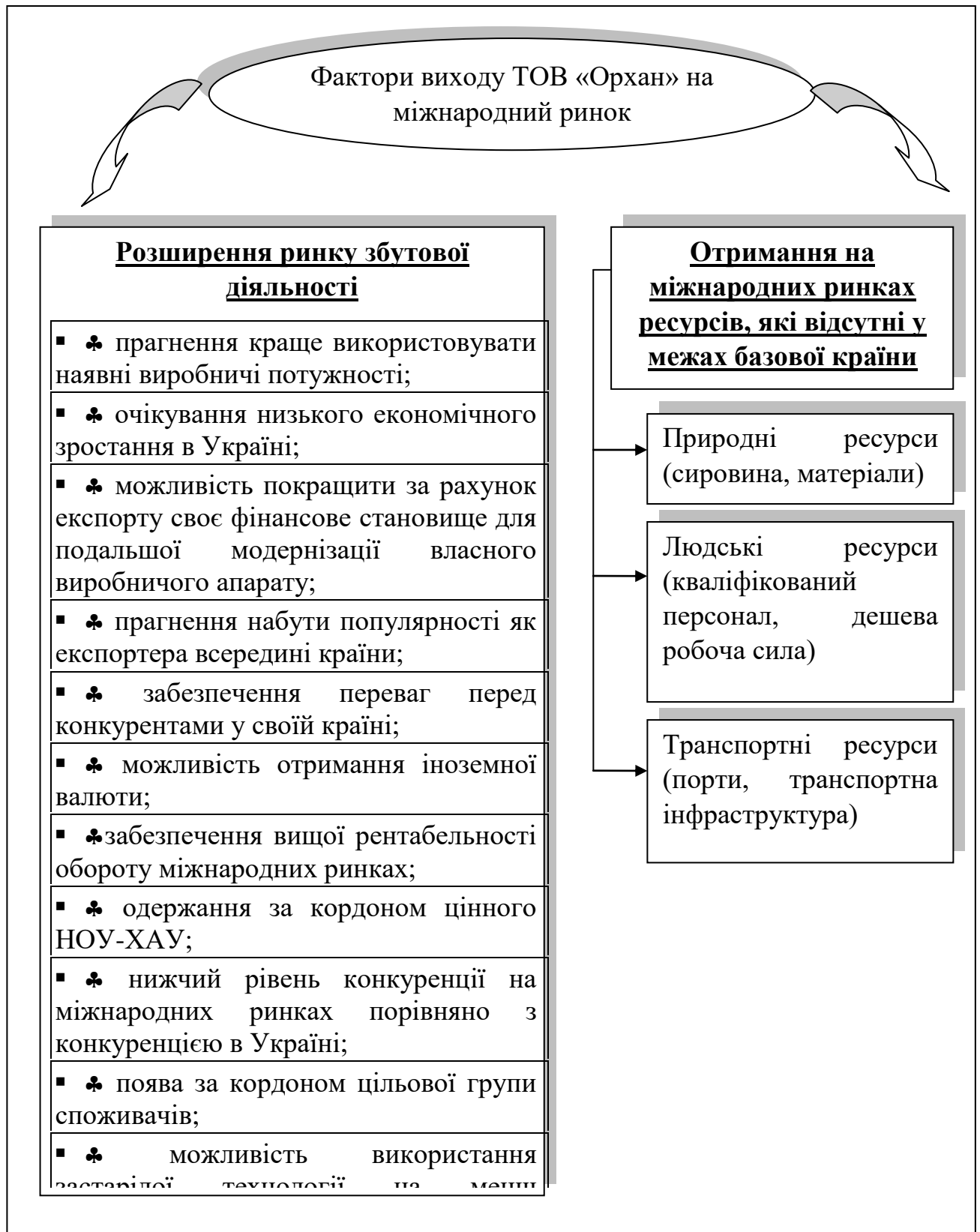


Рис. 2.8. Фактори виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок

Джерело: [54].

Після прийняття ТОВ «Орхан» управлінського рішення про вихід на міжнародний ринок потрібно розробити оптимальну стратегію проникнення та присутності цьому ринку. Процес виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок та здійснення бізнесових операцій на ньому називається інтернаціоналізацією.

Як правило, цей процес виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок складається з наступних основних послідовних стратегій:

- 1) відсутність регулярного експорту;
- 2) експорт через незалежних представників (агентів);
- 3) створення однієї чи кількох дочірніх підприємств;
- 4) організація власного виробництва там.

Якщо певні міжнародні ринки успішно освоєні та демонструють стабільне зростання, а також, якщо уряди цих країн проводять політику, яка заохочує іноземні інвестиції до місцевого виробництва, то ТОВ «Орхан» може ухвалити рішення про організацію виробництва своєї квіткової продукції за кордоном. При цьому природно зростають її зобов'язання, інвестиції та доходи. ТОВ «Орхан» починає діяти як транснаціональна корпорація (ТНК), вивчаючи ринок, формуючи попит та використовуючи найефективніші методи управління своїми міжнародними операціями.

Важливим кроком при складанні механізму формування стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок є послідовність дій керівництва стосовно прийняття стратегічних рішень, які будуть передбачати:

- попередній відбір можливих міжнародних ринків з метою скорочення кількості потенційно привабливих країн для подальшого аналізу;
- попередній відбір перспективних міжнародних ринків серед країн з розвинутою економікою;
- детальний відбір цільових міжнародних ринків для оцінки конкурентних переваг та каналів збуту;
- вибір цільових сегментів споживачів за допомогою стандартних критеріїв мікросегментації.

На кожному етапі визначено критерії відбору та джерела інформації та на рисунку 2.9 продемонстрований управлінський механізм формування стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок.

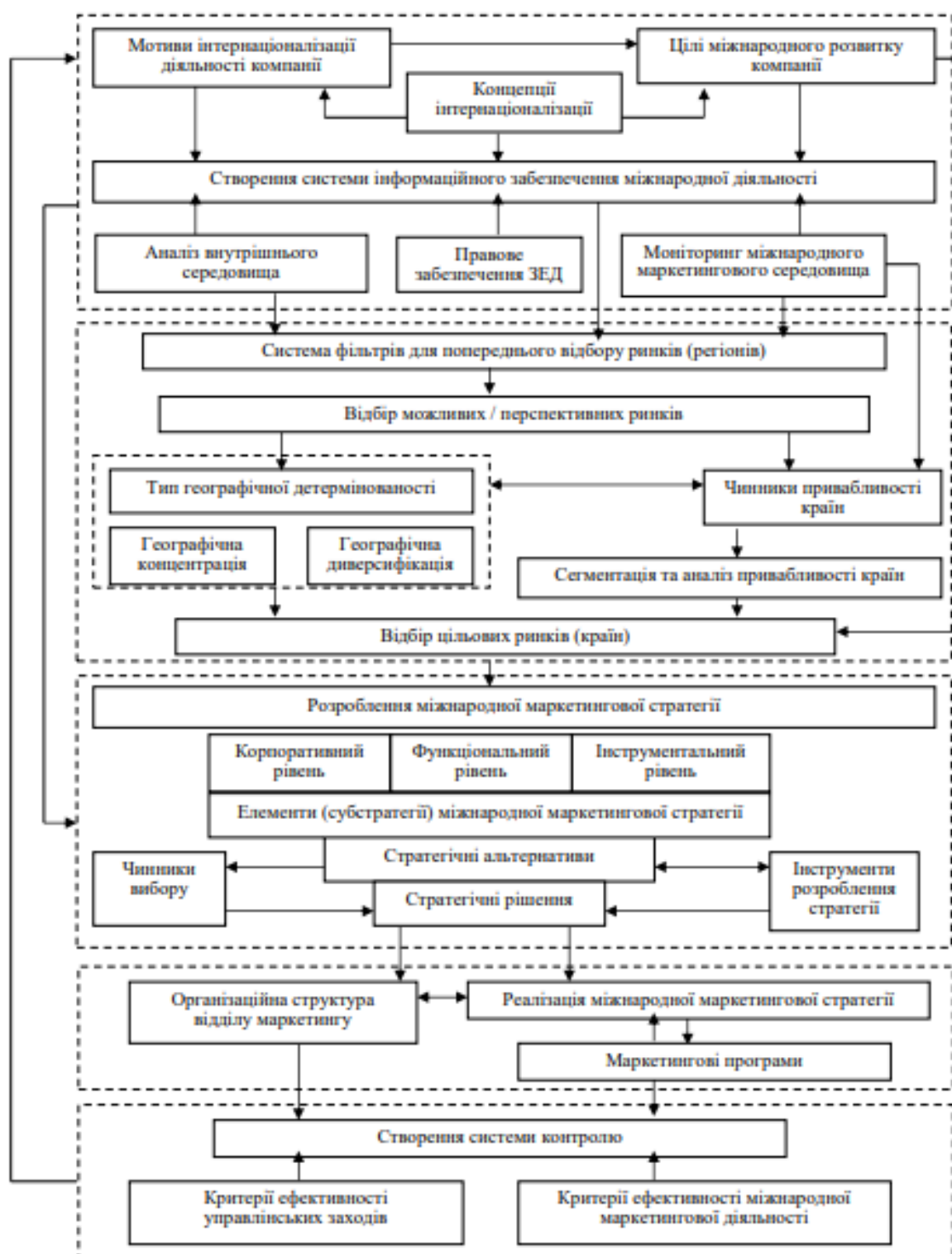


Рис. 2.9. Управлінський механізм формування стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок

Джерело: [54].

Гострота конкуренції на міжнародних ринках квіткової продукції є найважливішим фактором, що визначає їх доступність та привабливість для ТОВ «Орхан». Чим нижче кількість сильних гравців на ринку квіткової продукції ТОВ «Орхан» в країні, тим менш гостра конкуренція існує на даному ринку і тим більш сприятливим і перспективним буде вихід на міжнародний ринок.

Для достовірного аналізу бажаних шляхів завдяки формуванню стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок потрібно проаналізувати існуючі способи в 3 аспектах, які зображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Бажані шляхи формуванню стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок

Спосіб виходу підприємства на зарубіжний ринок	Можливість	Бажаність	Реалізація
Прямий експорт	+	+	+
Непрямий експорт	+	+	+
Спільне підприємство	+	-	-
Іноземне виробництво	+	-	-
Партнерство	+	-	+
Міжнародні товарні аукціони	-	-	-
Купівля іноземною компанією	+	-	-
Міжнародна торгівля ліцензіями	-	-	-
Міжнародна оренда (лізинг)	-	-	-

Джерело: [54].

ТОВ «Орхан» підтримує експортну стратегію для виходу на міжнародний ринок. Експортна стратегія є планом управління, який поширюється на все українське підприємство, охоплюючи всі напрямки його діяльності.

Розробка експортної стратегії дозволить:

1. Визначити ставлення підприємства до експорту.
2. Оцінити потенціал квіткової продукції на міжнародному ринку.

3. Більш ефективно управляти процесами у сфері експорту, передбачати зміни, зосередитися на поставлених цілях та поетапно контролювати досягнуті результати.

4. Ознайомити з намірами ТОВ «Орхан» у сфері експорту всіх заінтересованих осіб - власників, інвесторів, покупців, широку громадськість, співробітників, залучених до експортної діяльності.

5. Визначити необхідні для експорту матеріальні, трудові, фінансові та тимчасові ресурси.

При цьому слід зазначити, що експортна стратегія ТОВ «Орхан» – це робочий документ, який потребує постійного коригування на основі моніторингу досягнень. В такому документі кількість сторінок чітко не фіксується (це може бути і 5-6 сторінок, а може бути і 200 – все залежить від бачення власника та керівника підприємства), а також не має чітко регламентованої структури та форми, затвердженої будь-яким контролюючим органом.

Помилками експортерів-новачків таких як ТОВ «Орхан» є:

1. Нехтування отриманням порад з експорту та розробкою міжнародної стратегії до початку власне експорту.

2. Недостатня включеність у експортну діяльність із боку топ-менеджменту українського підприємства квіткової продукції.

3. Недостатня увага до підбору зарубіжних агентів та дистриб'юторів.

4. Невміння встановити базис для прибуткового та впорядкованого зростання, що призводить до необхідності полювати на замовлення по всьому світу.

5. Невміння працювати з міжнародними дистриб'юторами на рівному базисі, як із дистриб'юторами внутрішнього ринку.

6. Припущення про те, що квітова продукція будуть мати успіх завжди і скрізь.

7. Небажання модернізувати квіткову продукцію, щоб задовольняти переваги або регулятивні вимоги різних країн.

8. Зневага до вирощення квітів по їх продажу та гарантій мовами, що використовуються на закордонних цільових ринках.

9. Нехтування можливістю скористатися, хоча б спочатку, послугами українського підприємства квіткової продукції з управління експортом (export management company).

10. Нехтування можливістю розглянути як альтернативу ліцензійну угоду або угоду про створення спільного підприємства.

11. Нехтування завчасним забезпеченням доступного обслуговування квіткової продукції.

Таким чином стратегія виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок виглядає так як на рисунку 2.10.

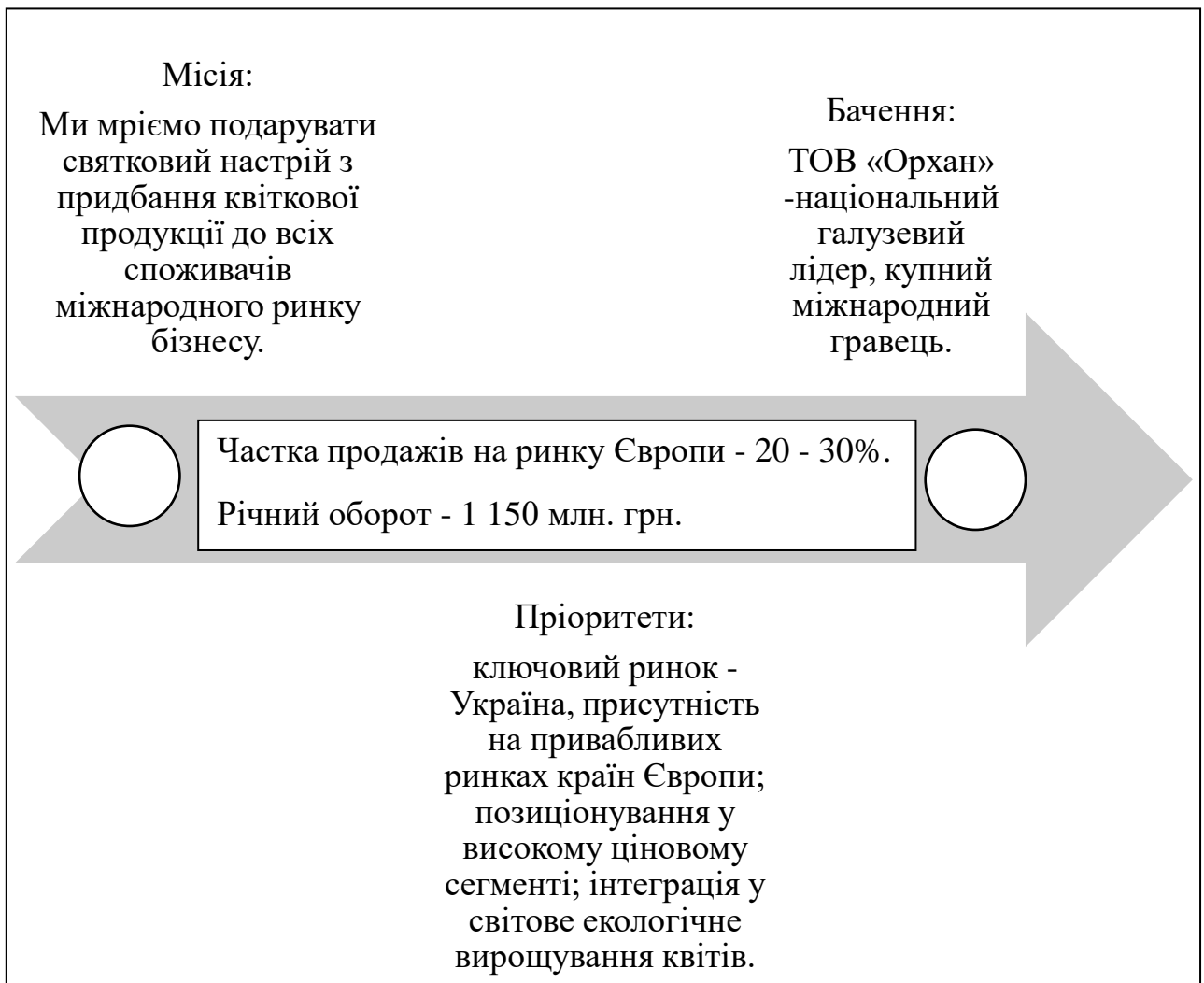


Рис. 2.10. Стратегія виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок

Джерело: [54].

Вибір нового ринку – складне управлінське рішення, довгострокові наслідки якого можуть бути як позитивними, так і негативними для ТОВ «Орхан».

Український бізнес характеризується середньою привабливістю на міжнародному ринку при середніх конкурентних перевагах. У такому разі для ТОВ «Орхан» потрібно діяти обережно – інвестувати лише у прибуткові та найменш ризиковані заходи.

Таким чином, у другому розділі даного дослідження виявлено та класифіковано фактори, що впливають на прийняття рішення про вихід ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок. Місце та роль міжнародної стратегії у структурі стратегій підприємства при виході ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок визначено та обґрунтовано. Алгоритм формування стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок описано, де місце такої стратегії у цьому алгоритмі визначено. Дослідження не можна вважати завершеним без практичного підтвердження даних методик, таким чином, слід перейти до наступного етапу із застосуванням наведеного вище алгоритмом.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ОРХАН» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК БІЗНЕСУ

3.1. Розробка алгоритму виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу

У процесі цього дослідження виявлено проблеми та виклики, з якими доводиться стикатися управлінню ТОВ «Орхан» при виході на міжнародні ринки через електронну торгівлю. Тому нами буде запропоновано алгоритм ведення електронної торгівлі, який здатний пом'якшити труднощі виходу українського підприємства квіткової продукції на міжнародний ринок через електронну торгівлю та зробити його більш ефективнішим.

Спочатку визначимо значення слова «алгоритм». Кужелева-Саган, під алгоритмом має на увазі «послідовність чітко визначених дій, виконання яких веде до розв'язання задачі» [15, с.17]. Практично ідентичне визначення дає і Філіп Котлер, де «алгоритм - описана деякою мовою точна кінцева система правил, що визначає зміст і порядок дій над деякими об'єктами, суворе виконання яких дає рішення, поставленого завдання» [10, с.23].

Потрібно пам'ятати, що до війни саме український ринок був більше ефективнішим та затребуваним на міжнародному рівні. Через війну поставки та обсяги продажів зменшилися як і для ТОВ «Орхан» та і для інших українських підприємства. Але стається помилка коли підприємства виводять всі свої товари, продукцію та послуги зразу на міжнародний ринок бізнесу, не врахувавши сектор та адаптаційні умови на міжнародному ринку.

Таким чином, у цьому розділі ми сформулюємо точні дії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок через канали електронної торгівлі та визначимо їхню послідовність. Але при застосуванні електронної торгівлі деякі етапи не потрібні, деякі стають набагато дешевшими, набагато

простішими для українського підприємства квіткової продукції або з'єднуються разом. Для початку розглянемо мотиви та бар'єри, які впливають на ухвалення ТОВ «Орхан» управлінського рішення про вихід на з міжнародний ринок (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Чинники, що впливають на ухвалення ТОВ «Орхан» управлінського рішення про вихід на міжнародний ринок

Чинники	
Мотиви	Бар'єри
Низька завантаженість виробничих потужностей українського підприємства квіткової продукції	Обмежені фінансові можливості
Особисте бажання керівництва ТОВ «Орхан» реалізувати свої знання та навички та бажання розширити свій бізнес за межами внутрішнього ринку	Обмежені трудові та організаційні ресурси
Престиж ведення міжнародного бізнесу	Суб'єктивне небажання керівництва ТОВ «Орхан» освоювати міжнародний ринок бізнесу
Незадоволеність фінансовими результатами господарської діяльності ТОВ «Орхан» на внутрішньому ринку	Опір співробітників виходу українського підприємства квіткової продукції на міжнародний ринок бізнесу
Володіти інноваційними технологіями для виробництва квіткової продукції	
Наявність коштів, доступних для інвестування	

Джерело: складено автором.

Далі більш детально розглянемо мотиви, що впливають на ухвалення ТОВ «Орхан» управлінського рішення про вихід на міжнародний ринок:

1. Зниження завантаженості виробничих потужностей українського підприємства квіткової продукції. Ця мотивація пов'язана з внутрішнім ринком і набирає чинності лише в тому випадку, якщо розмір внутрішнього ринку невеликий або низький, що спонукає ТОВ «Орхан» шукати нових зарубіжних або нових партнерів, щоб забезпечити максимальне використання своїх виробничих потужностей.

2. Суб'єктивне прагнення керівництва ТОВ «Орхан» реалізувати свої знання та навички та бажання розширити свій бізнес за межами внутрішнього ринку. Цей мотив актуальний, якщо українське підприємство квіткової продукції має такі характеристики:

- досвід роботи у сфері міжнародної торгівлі;
- усвідомленням того, що ринок не обмежений національними кордонами;
- орієнтацією на лідерство у своїй галузі.

Все це разом призводить до того, що керівництво ТОВ «Орхан» приділяє увагу міжнародному ринку бізнесу.

3. Престиж ведення міжнародного бізнесу. ТОВ «Орхан», що веде міжнародну ділову діяльність, часто сприймається іншими менеджерами бізнесу та суспільством загалом як більш надійним, стабільним та досить успішним, що забезпечують більшу кількість угод із клієнтами та партнерами.

4. Незадоволеність фінансовими результатами господарську діяльність ТОВ «Орхан» на внутрішньому ринку. Основними критеріями оцінки ефективності підприємницької діяльності є:

- виторг;
- рентабельність;
- собівартість продукції;
- рентабельність чистий прибуток.

Якщо рівень цих параметрів не задовольняє керівництво ТОВ «Орхан», то воно ухвалить відповідне управлінське рішення про вихід на міжнародний ринок, навіть у разі успішної підприємницької діяльності на ринку.

5. Володіння інноваційними технологіями для виробництва квіткової продукції. Наявність нової технології виробництва для квіткової продукції, що має унікальні характеристики, є великою конкурентною перевагою, де ТОВ «Орхан» вигідно може пропонувати цей продукт на якомога більшій кількості ринків.

6. Наявність коштів, доступних інвестування. ТОВ «Орхан», що має власні вільні фінансові ресурси чи здатність залучати інвестиції, поруч із іншими внутрішніми чинниками, може розпочати процес освоєння зовнішніх ринків.

На різних ринках той квіткова продукція ТОВ «Орхан» може бути так само і на різних стадіях життєвого циклу. І якщо продукт знаходиться на завершальній стадії свого життєвого циклу на внутрішньому ринку, має сенс вийти на міжнародний ринок бізнесу.

Бар'єри ТОВ «Орхан» виходу на міжнародний ринок:

1. Обмежені фінансові можливості. Це важливо, коли Ви не можете надати необхідну кількість фінансових ресурсів для виходу на міжнародний ринок (будь то власний чи опозиційний). При виході на міжнародний ринок українське підприємство квіткової продукції зіштовхується з такими основними видами витрат, як:

- масштабне маркетингове дослідження ринків, призначених у розвиток;
- виробництво додаткової кількості квіткової продукції та налагодження продажів;
- просування квіткової продукції на міжнародному ринку;
- витрати на додаткову кількість працівників.

2. Обмежена зайнятість та організаційні ресурси. Наявних співробітників на ТОВ «Орхан» недостатня для здійснення виходу та

функціонування українського підприємства на міжнародному ринку, або існуючі співробітники не мають достатніх знань. Також ТОВ «Орхан» може зіткнутися з проблемою організації віддаленого управління (якщо компанія не має досвіду організації даного виду управління).

3. Небажання керівництва ТОВ «Орхан» освоювати міжнародний ринок. Оскільки керівництво все ще ухвалює остаточне рішення про вихід українського підприємства квіткової продукції на міжнародний ринок, після оцінки ризиків керівництво може ухвалити негативне рішення.

4. Опір співробітників виходу підприємства на міжнародний ринок. Цей бар'єр виникає у разі негативного ставлення співробітників до інтернаціоналізації бізнесу. Причинами такої відмови можуть бути:

- зміни у заробітній платі працівників;
- вимоги до переведення та зміни місця проживання;
- зміни у штатному розкладі;
- зміни в індивідуальному робочому навантаженні.

Перш ніж побудувати алгоритм виходу на міжнародний ринок через канали електронної торгівлі, сформулюємо етапи, які ТОВ «Орхан» проходить при виході на міжнародний ринок. Насамперед, щоб правильно оцінити свої шанси на успіх, українському підприємству квіткової продукції слід скласти список ринків, які їм цікаві. Зрозуміти, які особливості кожного ринку зі списку повинні враховувати, специфіку роботи, нормативно-правова база, мита, вартість співпраці з маркетплейсами, конкуренція тощо.

За стадією аналізу ринку слідує стадія підготовки товару. Визначившись із ринком, необхідно адаптувати квіткову продукцію під його потреби. Внести якісь характеристики, які мають попит на ринку виходу, скоригувати маркетингову кампанію, можливо додати якісь додаткові атрибути. Третій етап, який має швидше паралельно йти з другим – це переговори з маркетплейсом, на якому ТОВ «Орхан» реалізовуватиме квіткову продукцію. В таблиці 3.2. показані основні етапи, яким повинно ТОВ «Орхан» додержуватися при виході на міжнародний ринок бізнесу.

Таблиця 3.2.

Основні етапи ТОВ «Орхан» при виході на міжнародний ринок бізнесу

Етап 1. Формування списку ринків, що цікавлять, і пошук споживача	Збір інформації про ринки (конкуренти, розміри ринку, особливості, чи підходить продукт на зовнішньому ринку, чи підходить у тому вигляді, в якому є зараз або його потрібно видозмінити).
Етап 2. Переговори з маркетплейсом, підписання умов співробітництва	Переговори із закордонним партнером, підписання контракту міжнародного співробітництва, облік усіх істотних умов зовнішньоторговельного контракту.
Етап 3. Вирощування квіткової продукції	Оцінка ресурсів: кадри, виробничі потужності, достатність цибулин, фінанси.
Етап 4. Підготовка квіткової продукції до всіх вимог ринку	Документи на вивезення квіткової продукції та ввезення в країну експорту, способи охорони товару.
Етап 5. Підготовка квіткової продукції до митниці та організація логістики	Підготовка до всіх процедур та законодавчих вимог, перевірка упакування квіткової продукції, стан перевізного засобу тощо.
Етап 6. Оплата квіткової продукції	Транскордонні платежі, підготовка всієї документації та звітності.

Джерело: складено автором.

На основі розглянутих передумов, бар'єрів, загальної процедури виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок з урахуванням специфіки торгівлі, запропонуємо алгоритм виходу українського підприємства квіткової продукції на міжнародний ринок через канал електронної торгівлі.

На рисунку 3.1. показано алгоритм виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу.



Рис. 3.1. Алгоритм виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу

Джерело: складено автором.

Визначення цілей та мотивів виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу необхідне для того, щоб українське підприємство квіткової продукції прийняло рішення про вихід на міжнародний ринок. Вона проводить ретельну медитацію.

Аналіз потенціалу ТОВ «Орхан» щодо розвитку міжнародних ринків можливий від правильного вибору методів оцінки міжнародних ринків. Визначившись із мотивами українського підприємства, ми розпочнемо розгляд можливості розвитку підприємства для міжнародних ринків – наявності необхідних ресурсів для цього проекту. Це включає в себе:

- фінансові та трудові ресурси;
- виробничі потужності;
- дослідження та розробки;
- транспортні, логістичні та маркетингові можливості.

Щоб успішно вийти на міжнародний ринок, керівництво ТОВ «Орхан» має чітко розуміти, за рахунок яких ресурсів здійснюватиметься його діяльність, та в які бізнес-одиниці вкладатиме свій капітал. План забезпечення українське підприємство квіткової продукції необхідними фінансовими ресурсами має значення, і наявність джерел формування капіталу є ключовим елементом планування. Якість та обсяг робочої площі, ефективне використання обладнання, реалізація квіткової продукції, собівартість і прибуток на міжнародному ринку, що спрямовуються на розвиток, залежать від наявності трудових ресурсів підприємства. Потрібен вихід українського підприємства квіткової продукції на міжнародний ринок, найчастіше для збільшення трудових ресурсів. Значною мірою важливо оцінити стан транспортно-логістичної системи ТОВ «Орхан» та проаналізувати маркетингові можливості, які безпосередньо пов'язані з усіма попередніми ресурсами та можливостями.

Вибір нового ринку – це складне управлінське рішення, довгострокові наслідки якого може бути як позитивними, і негативними, тому важливо визначити метод оцінки відповідних міжнародних ринків для ТОВ «Орхан».

Для подальшого планування ТОВ «Орхан» має відмовитися від ринків, які відповідають таким критеріям:

- бар'єри для виходу на міжнародний ринок непереборні;
- бар'єри для виходу на міжнародний ринок можуть бути подолані, але ТОВ «Орхан» не має необхідної кількості ресурсів;
- бар'єри для виходу на міжнародний ринок може бути подолано, і необхідну кількість ресурсів є, але сума цих витрат має неприйнятне значення.

Вибір ринку та SWOT-аналіз – це заключний етап, який є остаточним вибором міжнародного ринку для розвитку ТОВ «Орхан». Для цього обрані українським підприємством квіткової продукції кількісні та якісні показники оцінюються експертним методом за бальною системою, розраховуються зважені значення показників та їх сума, визначаються лідери. Далі вибирається міжнародний ринок/ринки (кількість визначається експертами компанії), який набрав максимальну кількість балів.

Можна використовувати один або кілька методів для ідентифікації та фільтрації міжнародних ринків, зокрема:

1. Вибираються міжнародні ринки, які мають найбільшу кількість точок для розвитку.
2. Відбираються міжнародні ринки, що набрали найбільшу кількість балів і відповідають наступним умовам розвитку:
 - значення кожного показника не нижче за певний критерій (експерти визначають мінімально допустимі оцінки за кожним показником);
 - сума оцінених показників не нижча за мінімальне значення, визначене експертами.

Після визначення основних конкурентних переваг необхідно розробити стратегію позиціонування, визначити тип базової конкурентної переваги, визначення якого ґрунтуватиметься на основних принципах позиціонування. Нижче наведено варіанти принципів позиціонування, характерних для виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок:

- позиціонування по важливій ролі на світовому ринку (акцент на досвіді компанії на інших міжнародних ринках, результати її діяльності на інших зарубіжних ринках);
- позиціонування країною походження підприємства (акцент з досвіду певних країн світовому ринку).

Вихід на міжнародний бізнесу ринок – це заключний етап для ТОВ «Орхан». Наприкінці основного процесу прийняття стратегічних рішень (стратегії позиціонування, вихід зовнішній ринок) українське підприємство квіткові продукції розробляє практичний план виходу на міжнародний ринок. Ця частина алгоритму перестає бути частиною стратегічного планування.

Підсумовуючи, можна сказати, що вихід на міжнародний ринок є здійсненним для ТОВ «Орхан», ніж при реалізації традиційних форм виходу українського підприємства квіткові продукції на міжнародний ринок. Тому якщо ТОВ «Орхан» притримається даному алгоритму, то вдасться скоротити витрати, скоротити часовий проміжок процесу виходу, оскільки багато етапів або зникають, або стають набагато легше у здійсненні.

3.2. Розробка стратегії позиціонування для ТОВ «Орхан»

Для успішної розробки стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок потрібно пам'ятати і основний планом управління українського підприємства квіткові продукції, який поширюється на все підприємство та охоплюючи всі його напрямки діяльності.

Розробляючи стратегію, а саме вигідною для ТОВ «Орхан» буде стратегію позиціонування, потрібно пам'ятати про вислів науковця Д. Аакера, що позиціонування – це обличчя стратегії бізнесу, де демонструють такі майбутні бажання підприємства в порівнянні з бажаннями конкурентів на ринку, що впливають на правильне прийняте рішення стосовно працівників, споживачів та партнерів підприємства. На рисунку 3.2. показано

етапи формування стратегії позиціонування ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу.

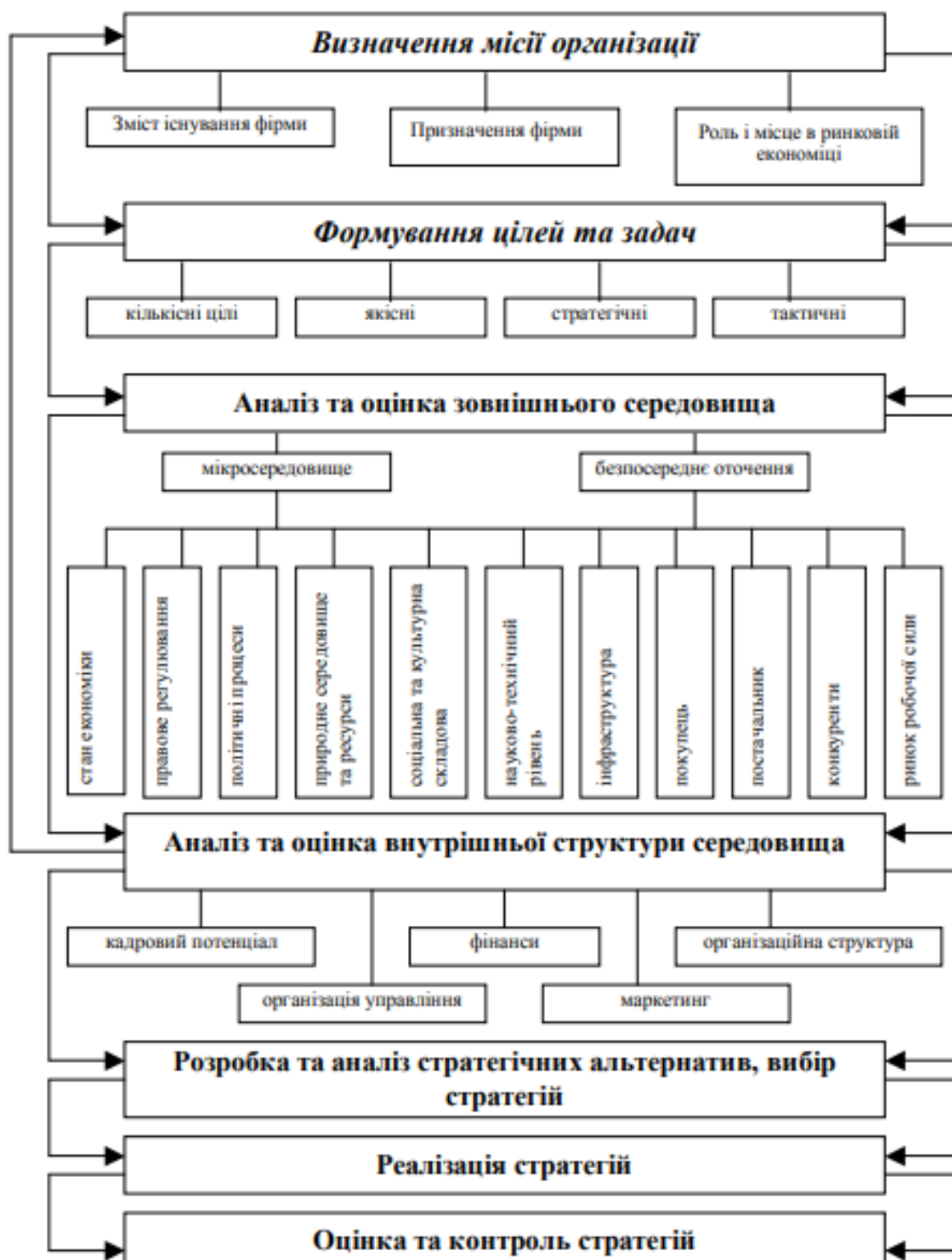


Рис. 3.2. Етапи формування стратегії позиціонування ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу

Джерело: складено автором.

Проведемо макросегментацію світового ринку квіткової продукції за географічною ознакою. За рівнем економічного розвитку всі держави світу ділять на економічно розвинені, що розвиваються та найменш розвинені. Така класифікація є обґрунтованою і в рамках цього дослідження. Перша група - промислово розвинені країни – виділяються насамперед розвинутою обробною промисловістю. Ця галузь дає близько половини всього експорту.

Для країн характерна внутрігалузева спеціалізація. ТОВ «Орхан» при виході на ринки квіткової продукції промислово розвинених країн доведеться одразу долати високі вхідні бар'єри у вигляді розвинутої конкуренції (Голландія, Німеччина, Данія, Ізраїль). У разі витрати підвищення терміну життя квіткової продукції, її дизайн, вимоги до екологічності, рекламу може бути не під силу даному підприємству.

Розглядаючи ринки квіткової продукції економічно розвинених країн як привабливі в перспективі, ТОВ «Орхан» не слід орієнтувати свій експорт на ці країни в найближчому майбутньому через надто високі витрати на подолання вхідних бар'єрів.

Що стосується країн, що розвиваються, то їх ринки квіткової продукції є цілком перспективними і привабливими за параметрами існуючого на них попиту, ємності ринків, структурі споживачів, діапазону цін, кількості святкових днів та ін. Розглядаючи країни Азії, варто враховувати, що багато азіатських країн мають значний «квітковий» потенціал. Це насамперед Китай, Індія, Японія. Але в цих країнах досить активно розвивається ринок квіткової продукції, а це означає, що ніші, що пустують, дуже скоро будуть зайняті досить сильними національними конкурентами, що створить великі труднощі для виходу на ці ринки продукції ТОВ «Орхан».

Крім того, при виході на міжнародні ринки квіткової продукції вкрай важливим є культурний фактор: наявність свят, мовний бар'єр, переваги споживачів, культурні та релігійні звичаї, що склалися на даних ринках. Ринки азіатських країн щодо вивчення культурних особливостей досить складні підприємствам. Найменш розвинені країни – Нігер, Демократична

Республіка Конго, Мозамбік, Ефіопія, Ангола, Намібія та ін., практично не мають власного квіткового виробництва. Виняток становить лише одна країна в цій групі - Кенія. Вона є великим постачальником квіткової продукції. Але на ринках цих країн і ємність, і платоспроможний попит на продукцію будуть дуже низькими. До того ж географічне положення цих країн спричинить серйозні транспортні витрати. Тому ці країни не варто розглядати як напрямок експорту продукції ТОВ «Орхан».

Розглядаючи Польщу, Чехію, Угорщину та Румунію, то відразу дійшли висновку, що є оптимальним ринком збуту. Ці держави культурно, історично та економічно близькі до України. На цих ринках виникнуть найменші труднощі з мовою, законодавством, розуміння особливостей культури та традицій під час переговорів.

Здійснюючи свою діяльність на міжнародних ринках, ТОВ «Орхан» може аналізувати стан окремих факторів середовища міжнародного маркетингу та враховувати вплив цих факторів на свою діяльність, але ніяк не здатне вплинути на ці фактори. І тут дуже важливо враховувати вплив цих факторів на свою діяльність, тим самим правильно використовуючи свої маркетингові можливості.

У міжнародному маркетингу всі фактори, що впливають на маркетингове середовище ТОВ «Орхан», зазвичай умовно поєднують в окремі групи факторів. До таких основних груп факторів належать:

- 1) політичні;
- 2) економічні;
- 3) соціально-культурні;
- 4) науково – технічні;
- 5) природні;
- 6) географічні.

Отже, на рисунку 3.3 показана концепція міжнародного позиціонування через поєднання процесу позиціонування та міжнародного маркетингу для ТОВ «Орхан» при виході на міжнародний ринок бізнесу.

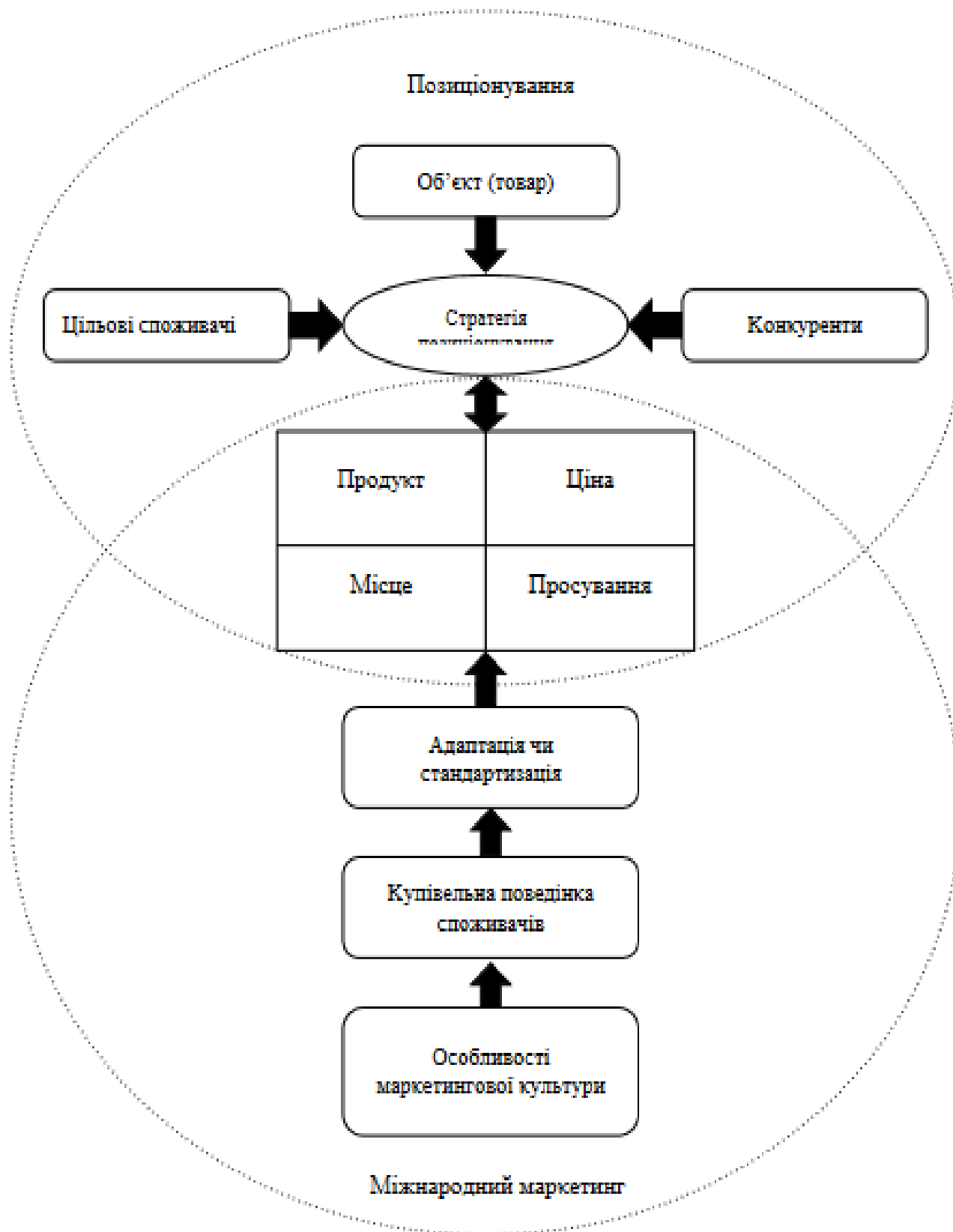


Рис. 3.3. Концепція міжнародного позиціонування для ТОВ «Орхан» при виході на міжнародний ринок бізнесу
Джерело: складено автором.

Щоб краще зрозуміти міжнародний ринок бізнесу ми проведемо аналіз для таких країн як Україна, Польща та Румунія. Польща та Румунія будуть для українського підприємства квіткової продукції цікавими для співпраці.

З проведеного опитування ми можемо оціни вимір дистанції влади та колективізм в Польщі та Румунії, який впливатиме на стратегію позиціонування в цих країнах (рисунки 3.4 та 3.5.).



Рис. 3.4. Оцінка дистанції влади в Польщі та Румунії, 2022 р.

Джерело: складено автором.



Рис. 3.5. Оцінка індивідуалізму в Польщі та Румунії, 2022 р.

Джерело: складено автором.

Приваблювали для виходу на міжнародний ринок бізнесу для ТОВ «Орхан» є Польща та Румунія. Саме в цих країнах варто застосовувати стратегію стандартизації квіткової продукції (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3.

Стратегія стандартизації квіткової продукції в Польщі та Румунії

Ринок	Стратегія стосовно товару	Стратегія стосовно маркетингових зусиль
Румунія	Стандартизація	Стандартизація
Польща	Стандартизація	Часткова адаптація

Джерело: складено автором.

При виході ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу слід запропонувати такі варіанти стратегії позиціонування які показані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Стратегії позиціонування при виході ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу

№ з/п	Стратегія позиціонування	Опис
1	На основі низьких цін	тут акцент буде створюватись на доступності квіткової продукції для всіх верств населення обраної країни.
2	На основі якості квіткової продукції	Головним у цій стратегії є донесення до цільових споживачів інформації щодо високого рівня технології вирощування квітів, відповідно високої якості готових букетів.
3	На основі характеристики екологічності	Пропонуємо спрямувати маркетингові зусилля на донесенні інформації щодо екологічності вирощування квітів та їх удобрення.

Продовження табл. 3.4.

4	Вірність традиціям	При виборі такого позиціонування пропонуємо зіграти на успіху даного українського підприємства в Україні, як причини для виходу на нові міжнародні ринки. Також пропонуємо згадати особливість України - родючі поля. Що, на нашу думку, позитивно відобразиться в свідомості покупців.
---	--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором.

Стратегія позиціонування ТОВ «Орхан» передбачає інтеграцію в міжнародні виробничі ланцюжки бізнесу. Світовий досвід доводить, що, дотримуючись цієї стратегії, можна розвивати власний бренд поступово. До того ж найбільшою перевагою даної стратегії є можливість для українського підприємства квіткові продукції переймати іноземний досвід і технології. Як основний недолік даної стратегії слід відзначити ризик зіткнутися з ціновим пресингом таких самих підприємств з аналогічною продукцією. З цієї причини серйозну загрозу для бізнесу представляє розрив відносин з іноземним партнером. Нівелювати ризик можна шляхом диверсифікації портфеля замовників.

Але при виборі стратегія позиціонування для ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок необхідно врахувати, що низька собівартість української квіткові продукції обумовлена частіше не високою продуктивністю, а низькими цінами на ресурси, які в останні роки почали зростати. Розрив між європейською та вітчизняною собівартістю скорочуватиметься. І в майбутньому така стратегія буде конкурентоспроможною, тільки якщо в її основі – висока внутрішня ефективність бізнесу.

3.3. Рекомендації по ефективності стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок

Будь-яке управлінське рішення щодо виходу на міжнародний ринок накладає на ТОВ «Орхан» додаткові зобов'язання: воно має ґрунтуватися не лише на поточних інтересах та потребах, а й відповідати довгостроковим цілям зовнішньої експортно-імпортової політики. Слід вибудувувати її стратегію як на момент виходу, на міжнародний ринок, так і на її перспективу.

Варто сказати, що ТОВ «Орхан» використовує традиційні форми інтернаціоналізації. Послідовність процесів для формування алгоритму виходу на міжнародний ринок для ТОВ «Орхан» побудований з блок-схемою, запропонованої нами у розділі 3.1 дослідження. Мета цієї частини дослідження – підтвердити практичну значимість реалізації алгоритму виходу на міжнародний ринок бізнесу своїми силами. Алгоритм є структурований, зрозумілий співробітникам квіткової продукції, де він буде застосовуватися.

Наведемо ряд вступних даних:

1. Країна базування підприємства: Україна.
2. Підприємство: ТОВ «Орхан» спеціалізується на виготовленні як під замовлення вишуканих, святкових, стильних і не дорогих квіткових композицій, так і для продажу своїм споживачам квіткових букетів. Розрахована на цінові сегменти «середній» та «середній+».

ТОВ «Орхан» працює на українському ринку вже 7 років, має сильну позицію на західному напрямку України та і велику клієнтську базу. Українське підприємство квіткової продукції надає послуги для приватних осіб (B2C). На даний момент організаційна структура компанії є лінійно-функціональною: головний офіс ТОВ «Орхан» знаходиться в Кам'янці-Подільському. Квітковий асортимент поки що представлений у 1 країні закордоном. Для виходу на міжнародні ринки ТОВ «Орхан» повина використовувати традиційні форми міжнародної торгівлі.

3. ТОВ «Орхан» вже реалізовано збір, обробку та аналіз необхідної інформації, зокрема:

- Ідентифіковано цілі та мотиви виходу на міжнародний ринок;
- Проведено аналіз потенціалу підприємства стосовно освоєння міжнародних ринків;
- Сформовано перелік зарубіжних ринків, які потрібно проаналізувати, з урахуванням побажань виконавчого директора та політики українського підприємства квіткові продукції.

На рисунку 3.6 показані основні стратегічні цілі ТОВ «Орхан» на три роки.

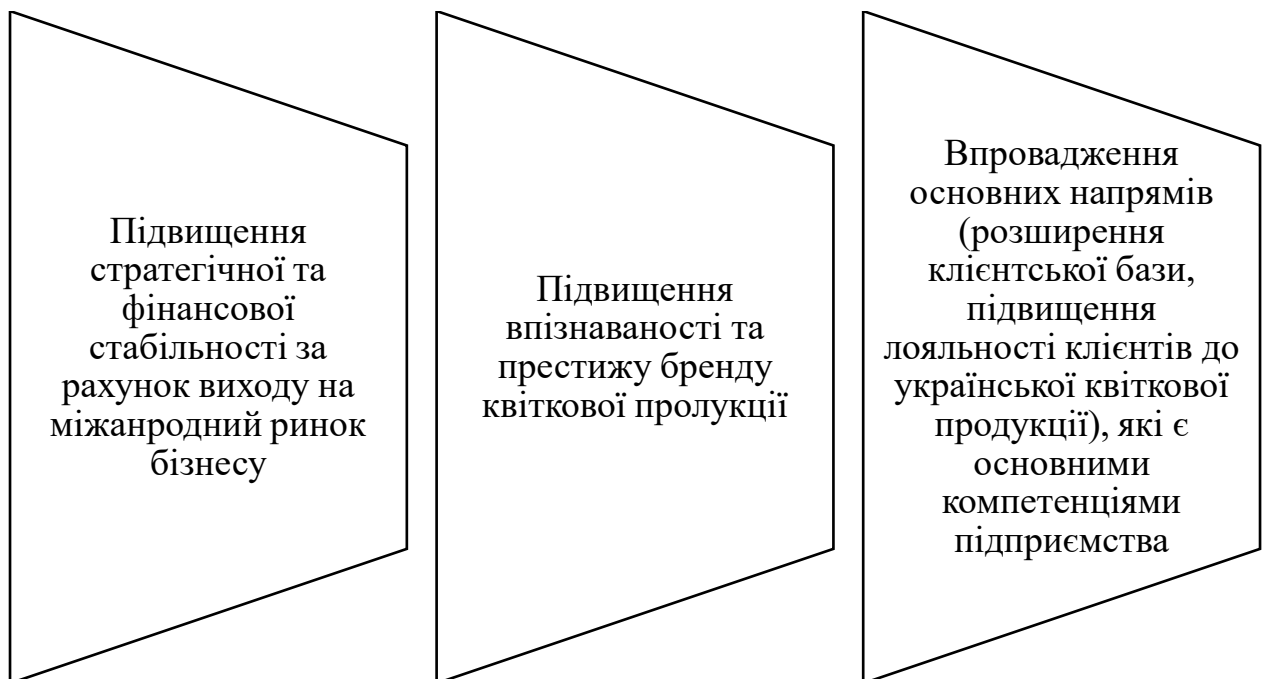


Рис. 3.6. Стратегічні цілі ТОВ «Орхан» на 2024-2026 рр.

Джерело: складено автором.

Для досягнення цих стратегічних цілей керівництву ТОВ «Орхан» було запропоновано вихід на міжнародний ринок через розміщення продукції на маркетплейсах. Українським підприємством було проведено перші 3 етапи формування стратегії:

- 1) виявлено мотиви та бар'єри виходу на міжнародний ринок;
- 2) проведено аналіз потужностей;

3) обрано 3 цікаві для підприємства географічних ринку (Польща, Угорщина та Румунія);

4) Сформовано перелік найбільш важливих показників для порівняння даних ринків.

Таблиця 3.5.

10-бальна оцінка показників варіантів міжнародного ринку для ТОВ «Орхан»

Показники оцінки альтернативних варіантів міжнародного ринку	Ринки						
	V	Румунія		Угорщина		Польща	
		X	V*X	X	V*X	X	V*X
Динаміка ВВП	3	6	18	7	21	8	24
Динаміка ємності міжнародного ринку	3	7	21	8	24	4	12
Відносна прибутковість роботи на міжнародному ринку	5	6	30	6	30	8	40
Ступінь тиску конкурентних сил на міжнародному ринку	4	5	20	5	20	6	24
Сезонність попиту на міжнародному ринку	5	6	30	8	40	8	40
Вигідність ситуації на міжнародному ринку	4	5	20	4	16	8	32
Вигідність системи оподаткування на міжнародному ринку	4	6	24	7	28	7	28
Рівень розвиненості екосистеми	5	8	40	6	30	9	45
Всього			203		209		245

Джерело: складено автором.

У цій таблиці визначаються:

V – вагомість обраних показників (визначаються з цілей підприємства, його специфіки). Для оцінки вагомості можна використовувати цифрову шкалу, наприклад, від 1 до 5, де: 1 – показник слабо важливий; 5 – показник дуже важливий.

X – оцінка ступеня виразності цього показника для аналізованого ринку. Для оцінки вагомості можна використовувати цифрову шкалу, наприклад, від 1 до 10, де: 1 – невідно підприємствам; 10 – вкрай вигідно підприємствам.

$V \cdot X$ – значення показника.

Далі визначимо метод оцінки міжнародних ринків. Так як керівник українського підприємства квіткової продукції сформував список міжнародних ринків для розгляду на основі власних бажань та переваг, базовим підходом до оцінки таких ринків є суб'єктивний підхід, який буде доповнений дискретним методом.

Спільно з керівництвом ТОВ «Орхан» були обрані якісно і кількісно обчислювані показники, на основі яких буде проведено оцінку варіантів міжнародних ринків, що розглядаються. Базові дані для кількісно обчислюваних показників були надані фінансовим відділом ТОВ «Орхан» та представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Кількісні та якісні показники для оцінки аналізованих географічних територій з точки зору виходу на міжнародні ринки для ТОВ «Орхан»

Кількісні показники	Якісні показники
Динаміка ВВП країни, ринок якої підприємство має намір освоювати.	Ступінь тиску конкурентних сил на ринку квіткової продукції в країнах, що розглядаються.
Динаміка ємності ринку товарів та послуг у розглянутих країнах.	Сприятливість політичної ситуації у країнах.

Продовження табл. 3.6.

Рівень попиту на квіткову продукцію в країні.	Сезонність попиту на квіткову продукцію у розглянутих країнах.
Відносна дохідність роботи на ринку товарів та послуг країн, що розглядаються.	Рівень розвиненості інфраструктури (доріг, транспорту, зв'язку) країн.
	Вигідність ситуації над ринком квіткової продукції аналізованих країнах.
	Вигідність системи оподаткування в країнах, що розглядаються.
	Вигідність географічного розташування цих країн.

Джерело: складено автором.

Потім розрахуємо кількісні показники обох розвинених ринків (таблиця 3.7), використовуючи дані з таблиці 3.6.

Таблиця 3.7.

Значення показників для оцінки альтернативних варіантів для виходу ТОВ «Орхан» на міжнародні ринки

Показник	Румунія	Угорщина	Польща
ВВП (%)			
2020	3,2	2,2	5,9
2021	3,6		14,66 млрд. дол.
2022*	174,5 млрд. дол.	22,07 млрд. дол.	15,81 млрд. дол.
Ємність ринку (млрд. дол.)			
2020	191,2	194,4	198,7
2021	196,8	201,5	204,9

Продовження табл. 3.7.

2022*	202,6	203,4	205,3
Середньогалузева норма прибутку країни базування підприємства (%)	20 %		

Джерело: складено автором.

Динаміка ВВП розрахована як середнє арифметичне темпів приросту ВВП за певний період (у даному випадку – 3 роки).

Динаміка зростання ринку розрахована як середнє арифметичне темпи зростання ємності ринку за певний період (у даному випадку – 3 роки).

Відносна рентабельність роботи на ринку характеризує величину прибутку, який може отримати ТОВ «Орхан», і розраховується як різниця між середньою нормою прибутку галузі в країнах походження та аналізованої країни.

В таблиці 3.8. показаний розрахунок кількісних показників ТОВ «Орхан» при виході на міжнародний ринок бізнесу.

Таблиця 3.8.

Розрахунок кількісних показників ТОВ «Орхан» при виході на міжнародний ринок бізнесу

Показники	Румунія	Угорщина	Польща
Динаміка ВВП (%)	3,2	1,5	6,2
Динаміка ємності квіткової продукції (%)	4,3	3,9	4,6
Відносна доходність квіткової продукції (%)	0,4	0,2	0,7

Джерело: складено автором.

Вага обраних показників визначається ТОВ «Орхан» на основі її цілей та деталей. Для оцінки ваги використовується цифрова шкала від 1 до 5, де 1

– показник низької значимості; 5 – показник високої значущості. Оцінка ступеня виразності вибраних показників досліджуваного ринку визначається керівництвом ТОВ «Орхан». Для оцінки ваги використовується цифрова шкала від 1 до 10, де: 1 – збитково для підприємства; 10 - надзвичайно вигідно для компанії.

Для цього ми будемо таблицю 3.9 і заносимо туди всі результати оцінки альтернативних варіантів міжнародних ринків.

Таблиця 3.9.

Результати оцінки альтернативних варіантів міжнародних ринків

Ринки	Сума значень показників	Ранг
Румунія	203	3
Угорщина	209	2
Польща	245	1

Джерело: складено автором.

Грунтуючись на результатах аналізу міжнародних ринків для ТОВ «Орхан», слід зробити висновок, що за всіма показниками Польща показала найбільш найкращі показники, і тому українське підприємство квіткової продукції вирішує обирати Польщу, щоб вивести туди свій квітковий асортимент через маркетплейс.

Далі необхідно провести докладнішу оцінку з використанням SWOT-аналізу (таблиця 3.10). На основі результатів цього аналізу складено список рекомендацій для українського ринку на польському ринку, зокрема:

- розробити відділ та навчити співробітників роботи;
- поліпшити сервіс доставки;
- поліпшення позиціонування товару на маркетплейсі;
- брати участь в акціях маркетплейсу для підвищення популярності українського підприємства квіткової продукції.

Таблиця 3.10.

SWOT-аналіз ТОВ «Орхан» при виході на польський ринок бізнесу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) Невисока конкурентоспроможна ціна.</p> <p>2) Широкий асортимент квіткової.</p> <p>3) Низьке мито за контрактом (0,5%).</p> <p>4) Висока міра довіри польських споживачів до асортименту квітів з України.</p>	<p>1) Неудосконалена система платежів.</p> <p>2) Загроза збоїв поставок через війну в Україні.</p> <p>3) Висока конкуренція.</p>
Можливості	Загрози
<p>1) Стрімке зростання міжнародної торгівлі.</p> <p>2) Розвиток сектора міжнародного документообігу.</p> <p>3) Підвищення обсягу покупок квіткової продукції (за допомогою акцій, спеціальних пропозицій, активних продажів).</p>	<p>1) Посилення державного регулювання сектора.</p> <p>2) Зростання обороту контрафактного асортимента квітів.</p> <p>3) Зростання числа конкурентів.</p> <p>4) Зростання числа крадіжок та шахрайств.</p> <p>5) Зміни правового та податкового регулювання галузі.</p> <p>6) Політика захисту вітчизняних підприємств.</p> <p>7) Закриття кордонів при відновленні зростання заражень Covid-19.</p> <p>8) Черги на польському кордоні із-за війни в Україні та можливі ракетні загрози з боку росії.</p>

Джерело: складено автором.

Далі потрібно провести оцінку конкурентоспроможності українського підприємства квіткової продукції на міжнародному ринку. Конкурентоспроможність ТОВ «Орхан» на маркетплейсі визначається такими критеріями:

1. Позиціонування (грамотний маркетинг).
2. Налаштування контекстної реклами (просування товару).
3. Швидкість доставки квіткового асортименту.
4. Різноманітність асортименту.
5. Можливість повернення/обміну.
6. Популярність квіткової продукції/високий рейтинг.
7. Гарна якість квіткової продукції.
8. Рівень цін.

Дані показники ТОВ «Орхан» будуть занесені в таблицю 3.11.

Таблиця 3.11.

Оцінка конкурентоспроможності українського підприємства квіткової продукції на міжнародному ринку

	Критерії оцінювання	ТОВ «Орхан»	Рекомендаційний рівень	
1	Позиціонування	3,5	5	70%
2	Налаштування контекстної реклами (просування товару)	4	5	80%
3	Швидкість доставки квіткового асортименту	3,5	5	70%
4	Різноманітність асортименту	2	5	60%
5	Можливість повернення/обміну	3,5	5	70%

Продовження табл. 3.11.

6	Популярність квіткової продукції/високий рейтинг	3,5	5	70%
7	Гарна якість квіткової продукції	5	5	100%
8	Рівень цін	5	5	100%

Джерело: складено автором.

У зв'язку з проведеним аналізом сформуємо такі рекомендації по ефективності стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок:

1. Вийти на ринок Польщі через канал маркетплейса.
2. Розмістити свій товар на маркетплейсі.
3. Налаштувати бренд-маркетинг.
4. Налаштувати позиціонування.
5. Налаштувати картки квіткового асортименту.
6. Описати всі конкурентні переваги.

Отже, оцінка ефективності запропонованих рекомендацій щодо виведення стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок завдяки маркетплейсу на 2024-2026 рр. показана в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12.

Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій щодо виведення стратегії ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок завдяки маркетплейсу на 2024-2026 рр.

Показник прибутковості	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Кількість покупців за місяць	1575,6 тис. чол.	1650,7 тис. чол.	1729,3 тис. чол.

Продовження табл. 3.12.

Товарообіг	32,71 млн. грн.	35,98 млн. грн.	39,58 млн. грн.
Середній чек	20,76 дол.	21,79 дол.	22,88 дол.
Потенційний дохід	1,54 млн. грн.	1,69 млн. грн.	1,86 млн. грн.

За даними оцінки щодо виведення стратегії виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок завдяки маркетплейсу на 2024-2026 рр. ми можемо побачити позитивну динаміку зростання доходів українського підприємства квіткової продукції. Дані рекомендації є панацеєю від усіх проблем, з якими стикається українське підприємство при виході на міжнародні ринки. І все ж таки будуть існувати потенційні ризики для ТОВ «Орхан», а саме ризик конкуренції, ризик репутації, ризик невідповідності вимогам законодавства.

ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах» можна зробити наступні висновки:

Стратегію виходу підприємства на міжнародний ринок в нашому дослідженні слід розуміти як цілісну систему та сукупність заходів по плануванню, організації і контролю. Тільки вірно розроблена стратегія підприємства дозволить йому ефективно функціонувати на міжнародному ринку бізнесу в сучасних умовах.

Описано стратегії підприємства, які є важливим фактором міжнародних економічних відносин, які спрямовують свої сили на посилення міжнародної конкурентоспроможності у боротьбі за стабільне панування на світових ринках.

Узагальнено типи стратегій виходу на міжнародний ринок. Стратегія пов'язана з експортом передбачає виробництво товарів і наданих послуг на основному внутрішньому ринку і продаж цих товарів на цільовому міжнародному ринку. Стратегія із спільною підприємницькою діяльністю ґрунтується на поєднанні зусиль підприємства із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. Використовуючи стратегія прямого інвестування підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, а також клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами тієї країни, на ринок якої вона виходить.

При формування стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу необхідно врахувати етапи. Такий процес розділено на два етапи, який враховує управлінські рішення щодо прийняття підприємством більшого обсягу економічних зобов'язань та більшого ризику на міжнародному ринку.

З'ясовано, що найважливішими проблемами при розробці стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок є виживання і забезпечення безперервного розвитку. В роботі досліджені функціональні

сфери даної проблематики. Адже успіх підприємства не можливий завдяки правильно розробленій стратегії потрібно також досліджувати та уникати проблеми пов'язані з економічними питаннями стабільності підприємства на міжнародному ринку.

Здійснено характеристику ТОВ «Орхан», де акцентується, що підприємство є яскравим та сильним учасником ринку квіткової продукції на українському ринку, де зосереджує свої сили в Львівській, Волинській, Закарпатській та Чернівецькій областях.

Встановлено, що аналізуючи український ринок, то для ТОВ «Орхан» є один важливий факт, що його обсяги продажу сильно залежить від фінансового достатку населення України.

Проведено оцінку факторів виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок, що визначають обґрунтованість рішення українського підприємства з застосування міжнародної стратегії.

Досліджено, що український бізнес характеризується середньою привабливістю на міжнародному ринку при середніх конкурентних перевагах. У такому разі для ТОВ «Орхан» потрібно діяти обережно – інвестувати лише у прибуткові та найменш ризиковані заходи, а також використовувати надійну стратегію позиціонування.

На основі розглянутих передумов, бар'єрів, загальної процедури виходу ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок з урахуванням специфіки торгівлі, запропоновано алгоритм виходу українського підприємства квіткової продукції на міжнародний ринок через канал електронної торгівлі.

Вихід ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок є досить ризикованим. Пропонується концепція міжнародного позиціонування через поєднання процесу позиціонування та міжнародного маркетингу для ТОВ «Орхан» при виході на міжнародний ринок бізнесу. Найкращий шлях до успіху - систематичне, поступове набуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності.

Розроблено стратегії позиціонування при виході ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок бізнесу. Вона передбачає інтеграцію в міжнародні

виробничі ланцюжки бізнесу. Світовий досвід доводить, що, дотримуючись цієї стратегії, ТОВ «Орхан» може розвивати власний бренд поступово. До того ж найбільшою перевагою даної стратегії є можливість для українського підприємства квіткової продукції переймати іноземний досвід і технології.

Надано стратегічні цілі ТОВ «Орхан» на 2024-2026 рр. Для досягнення цих стратегічних цілей керівництву ТОВ «Орхан» було запропоновано вихід на міжнародний ринок через розміщення продукції на маркетплейсах. Українським підприємством було проведено перші 3 етапи формування стратегії:

- 5) виявлено мотиви та бар'єри виходу на міжнародний ринок;
- 6) проведено аналіз потужностей;
- 7) обрано 3 цікаві для підприємства географічних ринку (Польща, Угорщина та Румунія);
- 8) Сформовано перелік найбільш важливих показників для порівняння даних ринків.

У зв'язку з проведеним аналізом сформуємо такі рекомендації по ефективності стратегії позиціонування при виході ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок. Ґрунтуючись на результатах аналізу міжнародних ринків для ТОВ «Орхан», слід зазначити що за всіма показниками Польща показала найбільш найкращі показники, і тому українське підприємство квіткової продукції вирішує обирати Польщу, щоб вивести туди свій квітковий асортимент через маркетплейс.

Отже, проведена оцінка ефективності запропонованих рекомендацій щодо виведення стратегії позиціонування при виході ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок завдяки маркетплейсу на 2024-2026 рр. За даними оцінки щодо виведення стратегії позиціонування при виході ТОВ «Орхан» на міжнародний ринок завдяки маркетплейсу на 2024-2026 рр. ми можемо побачити позитивну динаміку зростання доходів українського підприємства квіткової продукції. Дані рекомендації є панацеєю від усіх проблем, з якими стикається українське підприємство при виході на міжнародні ринки. І все ж

такі будуть існувати потенційні ризики для ТОВ «Орхан», а саме ризик конкуренції, ризик репутації, ризик невідповідності вимогам законодавства.

Таким чином, розроблену стратегію позиціонування можна вважати ефективною для ТОВ «Орхан». В цілому, підприємство має можливість виходу на новий міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах, тому при дотриманні рекомендацій та впровадження запропонованих дій, можуть для ТОВ «Орхан» збільшити свої прибутки та активно розвиватись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. К. : Знання, 2011. 301 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
3. Бутка М.П. Стратегічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
4. Бутко М. П. Становлення вітчизняного ринку флористичної продукції в умовах євроінтеграції: монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2017. 294 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 396 с.
6. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2018. № 3. С. 33-40.
7. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений.* 2016. №1 (28) Частина 1. С. 35-39.
8. Ворнонюк В.В., Кулик В.А. Особливості транспортування продукції квітникарства. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: 17 міжнародна науково-практична конференція, 23-24 жовтня 2020 р.:* тези доп. 2020. С. 155-157.
9. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». *Вісник КТУ.* 2018. № 22. С. 63-69.
10. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2018. № 10. С. 48-53.

11. Глебова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. Економічний форум. 2016. № 3. С.182-188.
12. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
13. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посібник. К.: Алерта, 2006. 404 с.
14. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт. 2019. № 7. С. 3-9.
15. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №12. С. 346-352.
17. Гуторов О.І. Стратегічна інноватика : навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2019. 326 с.
18. Давидов Г.М., Малахова В.М., Магопець О.А. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 389 с.
19. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>
20. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
21. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №1 (24). С 78-81.

22. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
23. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
24. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78.
25. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4(60). С. 5-18.
26. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: підручник. К. : Магістр, 2008. 526 с.
27. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
28. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.
29. Ільків А.В., Чернецька О.В. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах невизначеності як передумова забезпечення фінансово-економічної безпеки. Дніпро: Пороги, 2020. С. 306.
30. Карпунь О.В. Модель розвитку фреш логістики в Україні. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління»*. 2017. Вип. 39. С. 202-211.
31. Квасній Л.Г., Попівняк О.М., Щербан О.Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки*. 2015. №1. С.48-53.

32. Кислюк Л.В. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. 2-е вид. Київ : Видавничий Дім «Кондор», 2020. 172 с.
33. Ковальчук Т.М. Аналіз як функція управління: теорія та методологія. *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 14–21.
34. Ковальчук Т.М. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 933-938.
35. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. Вид. 2-ге, оновл. і допов. Львів : Новий Світ - 2000, 2014. 426 с.
36. Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
37. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ, 2007. 240 с.
38. Кочетков О.В., Кобилкін О.М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К: Кондор, 2017. 412 с.
39. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2022. № 1(3-4). С. 115-127.
40. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94.
41. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 151–157.
42. Лапигін Ю.Н. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К. : Ексмо, 2010. 432 с.
43. Ларіна Я.С. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
44. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством. *Основи фінансового аналізу*. 2009. № 3. С. 173-178.

45. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
46. Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції : монографія. К. : Вид-во КНТЕУ, 2007. 396 с.
47. Міщенко Н.Г., Ціцяла А.С. Стратегічний аспект розвитку підприємства. Стратегія підприємства: підприємницький контекст: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2017. С. 49–51.
48. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2004. с. 336.
49. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
50. Мурована Т.О. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100-103.
51. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2015. 398 с.
52. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2010. №4. С. 4.
53. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
54. Офіційний сайт ТОВ «Орхан». URL: <https://orkhan.com.ua>
55. Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. *АГРОСВІТ*. 2015. № 2. С. 10–14.
56. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
57. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка*: 2012. № 4. С. 185-190.

58. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
59. Поплавська Ж.В. Вдосконалення стратегічного управління шляхом використання концепції Foresight. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 119-124.
60. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навч. пос. Чернівці: ЧНУ, 2018. С. 142–157.
61. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
62. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Тернопіль: Економічна думка, 2004. 416 с.
63. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
64. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4(62). С. 196-205.
65. Райковська І.Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. №1-2. С. 84-92.
66. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній : навч. посіб. К: ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2018. 310 с.
67. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99.
68. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8656>
69. Сак Т. В. Стратегія бізнесу : методичні вказівки до практичних робіт. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2019. 80 с.

70. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2014. 130 с.
71. Сак Т.В. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
72. Саух І. В. Стратегічний аналіз: уточнення категоріально-понятійного апарату. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2014. № 4 (70). С. 31-38.
73. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 234-240.
74. Сіменко І.В., Косової Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2013, 380 с.
75. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями. К. : ЦУЛ, 2016. 480 с.
76. Тарнавська Н.П., Стратегічний менеджмент : практикум. Тернопіль : Карт-бланш; К. : Кондор, 2008. 287 с.
77. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2019. 240 с.
78. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посібник.Т. : ТНЕУ, 2009. 635 с.
79. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71.
80. Хаустова К.М. Аналіз «стратегічних розривів» як складова реалізації цілей інноваційного розвитку регіону в умовах змін. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/.../pdf_62
81. Чернуха І.В. Еволюція підходів щодо визначення конкуренції: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії*. 2011. № 2 (21). С. 350-357.

82. Чугрій Г.А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Економіка і управління*. №2, том 31 (70). 2020. С. 60-65.
83. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2014. 277 с.
84. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Випуск 2 (112). С. 96-99.
85. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412.
86. Crowther J. Oxford Advanced Learner's Dictionary. Oxford University Press, 1998. 1271 p.
87. Filho T.A. model for strategic analysis in wood treatment companies. *Research Society and Development*. 2020. Vol. 9. №11. P. 35-67.
88. Karlof B. Business strategy: concept, content, symbols. Moscow : Economy, 1991. 235 p.
89. Milewicz W. Ewolucja budowania strategii działalności przedsiębiorstw. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach. 2019.
90. Pabian A. Planowanie strategiczne z perspektywy sustainability. *Handel Wewnętrzny*, 368(3/1). 2017. 341-350.
91. Samba C., Tobesh P., Thanos I., Papadakis V. Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19. №3. P. 414-440.
92. Samba C., Tobesh P., Thanos I., Papadakis V. Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19. №3. P. 414-440.