

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Співаковська Т. В., Царьова Т.О.

# **МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ**

## **навчально-методичний комплекс**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для студентів,  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»,  
освітня програма «Промисловий маркетинг»*

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2021

Рецензенти: *Войтко С.В., доктор економічних наук, професор*

Відповідальний редактор *Солнцев С.О., доктор фізико-математичних наук, професор*

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 5 від 14.01.2021р.)  
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 5 від  
14.12.2020 р.)*

Електронне мережеве навчальне видання

*Співаковська Тетяна Володимирівна, канд. екон. наук.*

*Царьова Тетяна Олександрівна, канд. екон. наук, ст. викл.*

# МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

## НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

Міжнародний маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Співаковська Т.В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 67 с.

Навчальний посібник представляє собою навчально-методичний комплекс для проходження та закріплення матеріалу з дисципліни «Міжнародний маркетинг». Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних та лекційних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання студентів та фахівців з маркетингу.

© Т.В. Співаковська, Т.О. Царьова, 2021

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021

## ЗМІСТ

1	Вступ	4
2	Опис навчальної дисципліни	5
3	Структура навчальної дисципліни	9
4	Робота на практичних заняттях	12
5	Самостійна робота студентів	42
6	Виконання індивідуального семестрового завдання	49
7	Контрольні запитання	64
8	Рекомендована література	66

## ВСТУП

Розвиток економіки України в контексті європейського вектору формування ринкових відносин вимагає застосування сучасного маркетингового теоретико-методичного базису для організації ефективного інтернаціонального функціонування комерційних підприємств. За умов ускладнення та інтенсифікації глобальної конкуренції та появи нових форм інтеграції ринків та економічних відносин ключова роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства належить міжнародному маркетингу, зокрема підходам та стратегіям взаємодії із ринковим середовищем, аналізу міжкультурної поведінки потенційних споживачів на інтернаціональних промислових та споживчих ринках.

Аналіз чинників та тенденцій розвитку міжнародних економічних відносин та ринків, особливостей поведінки споживачів, зокрема, промислових, на ринках інших країн, формує змістовне підґрунтя для розробки маркетингової стратегії підприємства, яка відіграє провідну роль у формуванні його стратегії розвитку, організації бізнесу на основі клієнтоорієнтованого підходу.

Задача цього навчального посібника – надати студенту допомогу щодо впорядкування та засвоєння теоретичного матеріалу, а також визначення структури, змісту та оформлення індивідуальної роботи, і допомогти правильно організувати роботу над нею. Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання студентів та фахівців з маркетингу.

Матеріал розділено на кілька частин, які зосереджені на деталізації теоретичного матеріалу у вигляді переліку питань до лекційного розділу, рекомендацій щодо організації самостійної роботи та роботи над практичними завданнями, а також на виконанні індивідуального завдання з метою закріплення навичок аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства за моделлю М. Потера.

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

В межах дисципліни розглядається специфіка промислового ринку та її вплив на споживача, виділено ключові фактори екзогенного та ендogenous характеру, що формують споживчу поведінку підприємства на промисловому ринку. Визначено особливості поведінки промислових споживачів, їх мотиви та методологічний інструментарій їх аналізу, зокрема, моделі споживчої поведінки. Вивчення кредитного модуля дозволяє оволодіти засобами та методами аналізу споживчої поведінки підприємства, визначення ключових траєкторій її формування та відповідного планування маркетингової стратегії.

**Предметом** навчальної дисципліни оволодіння засобами та методами аналізу споживчої поведінки підприємства, визначення ключових траєкторій її формування та відповідного планування маркетингової стратегії.

Програму дисципліни «Міжнародний маркетинг» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки освітнього рівня «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг», освітньої програми «Промисловий маркетинг». Навчальна дисципліна належить до циклу *професійної підготовки (нормативні (обов'язкові) освітні компоненти)*.

Дисципліна є інтегрованим курсом, що вивчає міжнародні аспекти маркетингової діяльності, основні аспекти розвитку та функціонування підприємства на зовнішніх ринках. Успішна діяльність підприємства на зовнішніх ринках вимагає знання системи світових господарських відносин, тенденцій економічних процесів у світі, зовнішньоторговельної політики та ринкового середовища в різних країнах. Тому в рамках курсу "Міжнародний маркетинг" розглядається широкий спектр проблем функціонування суб'єктів господарської діяльності на міжнародних ринках, основні фактори макро- та мікросередовища міжнародного маркетингу, міжнародна конкуренція, міжнародні маркетингові стратегії, організаційні аспекти міжнародного маркетингу.

Метою дисципліни є формування сучасного світогляду щодо міжнародної діяльності у сфері маркетингу, суті, цілей, методів, інструментів маркетингової діяльності на зовнішніх ринках. Предметом курсу є питання адаптації маркетингових інструментів та стратегій до особливостей міжнародних ринків та особливостей розробки маркетингових стратегій на міжнародних ринках з урахуванням специфіки міжнародного ринкового середовища.

Інтернаціоналізація, інтеграція та орієнтація української економічної діяльності на співпрацю та торговельні відносини із розвиненими країнами передбачає використання сучасних інструментів економічної діяльності, серед яких міжнародний маркетинг займає провідне місце. Його значущість зростає тим більше, чим складнішими і різноманітнішими є міжнародні зв'язки підприємства, оскільки в кожній країні можуть існувати відмінні умови провадження бізнес-діяльності, відповідно, підприємство потребуватиме розвиненого маркетингового забезпечення. Отже, навички провадження міжнародного маркетингу, розуміння його особливостей є важливими для майбутніх фахівців з маркетингу, оскільки із високою ймовірністю, вони працюватимуть в тій чи іншій мірі інтернаціоналізованому бізнесі.

Реалізація мети передбачає формування узагальненої системи програмних результатів навчання:

- ✓ Демонструвати знання і розуміння теоретичних основ та принципів провадження маркетингової діяльності (ПРН 1)
- ✓ Аналізувати і прогнозувати ринкові явища та процеси на основі застосування фундаментальних принципів, теоретичних знань і прикладних навичок здійснення маркетингової діяльності (ПРН 2)
- ✓ Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань у сфері маркетингу, у тому числі на промисловому та споріднених ринках. (ПРН 3)

✓ Виявляти й аналізувати ключові характеристики маркетингових систем різного рівня, а також особливості поведінки їх суб'єктів, у тому числі на промисловому та споріднених ринках (ПРН 5)

✓ Оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності, встановлювати рівень невизначеності маркетингового середовища при прийнятті управлінських рішень (ПРН 9)

✓ Демонструвати вміння застосовувати міждисциплінарний підхід та здійснювати маркетингові функції ринкового суб'єкта, у тому числі на промисловому та споріднених ринках (ПРН 11)

✓ Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним (ПРН 12)

✓ Діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних принципів маркетингу, поваги до культурного різноманіття та цінностей громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості (ПРН 15)

Означені вміння, навички є комплексними та такими, що залучають значний масив знань і більше простих вмінь. Деталізація системи знань та навичок може бути представлена у вигляді системи менш комплексних складових, як наприклад:

*знання:*

- сучасної термінологію міжнародного бізнесу;
- особливостей та тенденцій сучасного етапу розвитку світового ринку;
- методів та інструментів регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- основних факторів ринкового середовища міжнародного маркетингу;

- принципів діяльності основних міжнародних торговельних та фінансових організацій;

- особливостей маркетингової діяльності на зарубіжних ринках;

- стратегій виходу підприємства на міжнародний ринок.

*уміння:*

- збирати принципову інформацію та аналізувати основні фактори політико-правового, економічного, соціально-культурного середовища зовнішнього ринку;

- аргументувати рішення про вихід на зовнішні ринки;

- оцінювати кон'юнктуру зарубіжного ринку;

- планувати стратегію виходу на зовнішні ринки, обґрунтовуючи її вибір;

- розраховувати митну вартість товару, суму мита, митних зборів, ПДВ при перевезенні товарів через кордон;

- здійснювати оцінку експортно-імпортних можливостей товару.

*досвід:*

- дослідження надскладних і специфічних міжнародних ринків;

- адаптації традиційних інструментів маркетингу до специфічних особливостей міжнародних ринків;

- розроблення продуктово-ринкових стратегій для міжнародних ринків;

- знаходження та застосування аналогій між окремими міжнародними ринками.



## 2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Лекційний матеріал

Структура та зміст навчальної дисципліни подано впорядкованим переліком тем із стислим змістом та переліком допоміжних питань за кожною темою.

Таблиця 1. Зміст навчальної дисципліни «Міжнародний маркетинг»

Тема 1	Міжнародний маркетинг: поняття, зміст, специфіка. Особливості маркетингової діяльності в міжнародному середовищі.
Тема 2	Трансформація міжнародного маркетингу в контексті зміни епох маркетингу.
Тема 3	Процес виходу підприємств на міжнародний ринок.
Тема 4	Аналіз міжнародного маркетингового середовища.
Тема 5	Маркетинг у міжкультурному середовищі.
Тема 6	Міжнародна маркетингова стратегія.
Тема 7	Міжнародна конкуренція.
Тема 8	Розробка міжнародного комплексу маркетингу.
Тема 9	Організація міжнародної маркетингової діяльності.

Детально зміст навчальної дисципліни вивітлено у навчальному посібнику, що містить конспект лекції з міжнародного маркетингу. Надалі подано перелік питань за кожною темою, який здобувач може використати для самостійного опрацювання матеріалу.

**Тема 1.** Міжнародний маркетинг: поняття, зміст, специфіка. Особливості маркетингової діяльності в міжнародному середовищі.

Питання для опрацювання теми:

1. Загальні особливості міжнародного середовища.

## 2. Форми міжнародного маркетингу.

### **Тема 2.** Трансформація міжнародного маркетингу в контексті зміни епох маркетингу.

Питання для опрацювання теми:

1. Поясніть рушійні чинники зміни епох маркетингу.
2. Вкажіть специфічні особливості епози маркетингу, актуальної на сьогодні.
3. Визначте специфічні риси міжнародного маркетингу, зумовлені особливостями поточної епохи маркетингу.

### **Тема 3.** Процес виходу підприємств на міжнародний ринок.

Питання для опрацювання теми:

1. Охарактеризуйте основні моделі виходу підприємств на зарубіжні ринки.
2. Вкажіть специфічні особливості кожної моделі.
3. Вкажіть ключові чинники, що спонукають компанію до виходу на міжнародний ринок.

### **Тема 4.** Аналіз міжнародного маркетингового середовища.

Питання для опрацювання теми:

1. Поясніть особливості різних політико-правових систем.
2. Вкажіть специфічні економічні засоби регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
3. Які основні чинники науково-технічного середовища слід враховувати при виході на міжнародний ринок?

### **Тема 5.** Маркетинг у міжкультурному середовищі.

Питання для опрацювання теми:

1. Опишіть критерії розрізнення ділових культур за Гестеландом-Холлом.

2. Чим класифікація Г. Хофстеде відрізняється від класифікації Ф. Тромпенаарса.

### **Тема 6.** Міжнародна маркетингова стратегія.

Питання для опрацювання теми:

1. Опишуть основний зміст стратегій корпоративного рівня.
2. Опишіть основний зміст стратегій функціонального рівня.

### **Тема 7.** Міжнародна конкуренція.

Питання для опрацювання теми:

1. Поясніть рушійні чинники конкурентоспроможності.
2. Вкажіть специфічні особливості взаємодії чинників конкурентоспроможності.

### **Тема 8.** Розробка міжнародного комплексу маркетингу.

Питання для опрацювання теми:

1. Якими факторами зумовлюється прийняття рішення щодо стандартизації чи адаптації елементів комплексу маркетингу в міжнародному середовищі.
2. Вкажіть специфічні особливості елементів комплексу маркетингу, притаманні міжнародному рівню реалізації цих складових.

### **Тема 9.** Організація міжнародної маркетингової діяльності.

Питання для опрацювання теми:

1. Опишіть види організаційних структур, що використовуються в міжнародній маркетинговій діяльності.
2. Вкажіть чинники вибору тієї чи іншої структури.
3. Яким чином відбувається трансформація організаційної структури в ході трансформації міжнародної діяльності компанії?

### 3. РОБОТА НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ.

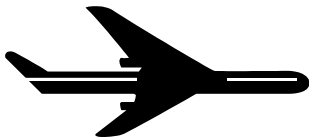
#### Рекомендації до організації навчання

Робота на практичних заняттях передбачає поглиблене опанування лекційного курсу та вироблення навичок щодо аналізу споживчої поведінки на промисловому ринку та формування засобів впливу на неї.

Для досягнення означених цілей використовується робота із кейс-завданнями, а також виконання практичних завдань із опором на робочий зошит з дисципліни, написання аналітичних доповідей.

Нижче наведені приклади кейсів із відповідним переліком тем, які можуть бути використані для поглибленого вивчення практичних ситуацій.

#### КЕЙС-ЗАВДАННЯ 1.



#### Авіація України: зона високої турбулентності

*Т.В. Співаковська, А.Т. Василенко*

**Ситуаційну вправу доцільно використовувати для обговорення під час вивчення дисциплін: «Міжнародний маркетинг», «Промисловий маркетинг», «Маркетинг» (для технічних спеціальностей).**

*Державне підприємство «Антонов» представило на 10-му Міжнародному авіакосмічному салоні Aero India-2015 (18–22 лютого, м. Бангалор) перспективний проект транспортного Ан-178, модифікації регіонального реактивного Ан-148, а також оновлений багатоцільовий Ан-32.*

*Одним з напрямків подальшої співпраці підприємства «Антонов» з індійськими партнерами може стати спільне створення льотних тренажерів для навчання пілотів на вдосконаленому Ан-32, який експлуатується в Індії. Розробка таких тренажерів – невід’ємна частина діяльності «Антонов». За останній час великий досвід підприємства в цій сфері був втілений під час створення комплексного тренажера рівня «D» для літаків Ан-148/158.*

Україна – одна з провідних світових авіаційно-космічних держав, що входить до сімки країн світу, які мають замкнений цикл виробництва авіакосмічної техніки (від розроблення до випуску кінцевої продукції). Лідерами в галузі літакобудування є два найбільші авіаційні заводи (Київський державний авіаційний завод «Авіант» і Харківське державне авіаційне

виробниче підприємство) та розробник унікальних технологій (відомий АНТК ім. Антонова), які плідно співпрацюють вже понад 70 років. Результатами їх співпраці стало виробництво серії літаків «Ан»: від Ан-2 до Ан-148. «Антонов» – всесвітньовідомий бренд регіональних пасажирських, транспортних та військово-транспортних літаків малого, середнього та важкого класів. Ще ніхто в світі не створив літаків, рівних «Мрії» (Ан-225) та «Руслану» (Ан-124), і нікому не вдалося виготовити таку серію регіональних турбогвинтових пасажирських літаків, якими є Ан-24. За 68-річний період існування побудовано понад 22 тис. літаків понад 100 типів та модифікацій, 5030 з яких експлуатується у 78 країнах світу.

У галузі авіації також працюють 26 приладобудівних конструкторських бюро (КБ) та заводів, що проектують і серійно виробляють різноманітне бортове обладнання. В Україні готують кваліфікованих спеціалістів для галузі літакобудування в багатьох вищих навчальних закладах, найбільш відомими серед яких є Національний авіаційний університет, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (факультет авіаційних та космічних систем) та Національний аерокосмічний університет «ХАІ».

Українські авіаційні заводи беруть активну участь у міжнародних виставках та авіасалонах, таких як «Ле Бурже» (Франція), «LAAD» (Ріо-де-Жанейро), Farnborough (Великобританія), а також вже дев'ять років поспіль є організаторами власного авіасалону «Авіасвіт-XXI». Але ситуація в авіаційній галузі України останніми роками була достатньо нестабільною, оскільки галузь зазнала значних реформувань, пов'язаних з інтеграційними процесами. Головні проблеми розвитку авіаційної галузі – нерозвиненість внутрішнього ринку через слабку купівельну спроможність замовників, відсутність лізингових схем, недосконалість кредитно-фінансової сфери, значний ступінь зносу основних засобів авіабудівних підприємств, відсутність єдиної політики в області закупівель, дефіцит молодого покоління кадрів.

*ДП «Антонов» та компанія «Maximus Air LLC» (найбільша авіакомпанія з вантажних перевезень в Об'єднаних Арабських Еміратах) 27 лютого 2015 року підписали «Меморандум про взаєморозуміння», який підтверджує наміри обох компаній розвивати взаємовигідну співпрацю у нових напрямках. Розвиток отримає існуюча взаємодія із супроводження в експлуатації транспортного літака Ан-124-100 «Руслан» авіакомпанії «Maximus». Також керівництво компанії підтвердило зацікавленість у придбанні транспортних літаків Ан-178 у цивільному варіанті.*

*Компанії також домовилися об'єднати зусилля у просуванні літаків «Ан» на ринок ОАЕ, країн Близького Сходу та Північної Африки, ці машини найкращим чином відповідають вимогам експлуатантів авіатехніки в цих регіонах.*

*Як зазначив Mohamed Al Qassimi, президент авіакомпанії: «З 2011 року, коли ДП «Антонов» сформувалося як об'єднане підприємство, рівень довіри «Максімус» до «Антонов» значно підвищився. Це стало тим фундаментом, котрий дозволив нам іти шляхом розширення співробітництва».*

### **Історія створення Державного авіабудівного концерну «Антонов»**

Для забезпечення розвитку авіабудівної галузі, підвищення ефективності використання інтелектуального, технологічного, економічного потенціалу та для забезпечення утримання марки «Ан» на передових позиціях у світі українським урядом було вирішено об'єднати в єдину структуру авіаційні заводи, конструкторські бюро та підприємства споріднених і підтримуючих галузей.

Першою знаковою подією на цьому шляху стало створення в 2005 р. Державної авіабудівної корпорації «Національне об'єднання “Антонов”». До її складу увійшли чотири авіабудівних підприємства — АНТК ім. Антонова, Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (ХДАВП), авіаційний завод «Авіант» і державне підприємство «Завод 410 цивільної авіації».

Не всі фахівці галузі літакобудування були прихильниками створення корпорації, оскільки вважали недоцільним об'єднувати підприємства з різними показниками фінансової успішності. Так керівники «Антонова» стверджували, що Харківський авіаційний завод має колосальні збитки і завдяки об'єднанню прагнутиме перекласти їх на плечі трудових колективів АНТК та «Авіанта». Проти об'єднання виступили генеральний конструктор АНТК ім. Антонова Петро Балабуєв та генеральний директор «Авіанта» Олег Шевченко, які зауважили, що для об'єднання обрано найбільш жорстку форму, яка ліквідує самостійність та ініціативність учасників. Петро Балабуєв навіть пішов у відставку, висловивши тим самим протест проти хибної, на його думку, політики у стратегічній галузі. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради з розслідування причин кризової ситуації в галузі літакобудування України теж намагалася не допустити створення концерну, пояснюючи це тим, що організаційно-правова форма концерну не відповідає національним інтересам України і є найменш пристосованою до ринкових умов та особливостей авіаційної галузі. Проти цієї інтеграції, яка суперечила антимонопольному законодавству України, виступив і Антимонопольний комітет України. Але Кабінет Міністрів України (КМУ) доручив Держкомпідприємству та Київській міській держадміністрації провести реєстрацію державної літакобудівної корпорації «Національне об'єднання “Антонов”» як юридичної особи. Пізніше на базі корпорації планувалось створити авіаційний концерн.

Так, у 2007 р. Постановою КМУ № 428 «Про створення державного авіабудівного концерну „Авіація України”» ліквідовано Корпорацію «Антонов» та створено новий авіаконцерн, який є державним об'єднанням і підпорядковується КМУ. До складу концерну входять 10 держпідприємств (ДП): АНТК ім. Антонова, завод «Авіант», ДП «Завод 410 цивільної авіації», ХДАВП, Науково-дослідний інститут «Буран», ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро», ДП «Харківський машинобудівний завод ФЕД», ДП «Новатор», КП «Радіовимірювач», а також ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес». Відповідно до статуту держконцерну, функції управління його діяльністю здійснює правління в складі шести осіб та генеральний директор – голова правління, який призначається та звільнюється з посади КМУ. Керівником новоствореного концерну став

Олег Шевченко, який раніше обіймав посаду директора заводу «Авіант». Проти нового об'єднання виступили найбільший розробник двигунів в Україні КБ «Івченко Прогрес» та ЗАО «Мотор Січ», пояснюючи це небажанням втрачати інші замовлення, що не пов'язанні з концерном «Авіація України».

Відповідно до Указу Президента України від 27 червня 2008 р. державний авіабудівний концерн «Авіація України» було перейменовано у Державний авіабудівний концерн «Антонов», до складу якого ввійшли лише чотири підприємства: АНТК ім. Антонова, завод «Авіант», ДП «Завод 410 цивільної авіації», ХДАВП.

*5 січня 2015 р. ДП «Антонов» відвідала делегація НАТО на чолі з заступником Генерального Секретаря НАТО паном Патріком Оруа. «Антонов» пропонує об'єднати зусилля з розвитку військово-транспортної авіації. Основою для цього можуть стати програми військово-транспортного літака короткого зльоту та посадки Ан-70, нового транспортного літака Ан-178, який може розглядатися в якості ефективної заміни європейського літака С-160, спільне створення нових варіантів спеціального призначення родини Ан-148/Ан-158, подальше вдосконалення всесвітньо відомого транспортного літака Ан-124-100 «Руслан». Крім того, для виконання завдань Центру швидкого реагування на надзвичайні ситуації НАТО було запропоновано використовувати спеціальну ескадрилью багатofункціональних літаків Ан-32П, які довели свою надійність при експлуатації в умовах жаркого клімату та в високогірних районах, при гасінні пожеж в Іспанії, Португалії та Україні.*

Основна продукція заводу

Вантажні літаки

**Ан-225 «Мрія».** Літак надвеликої вантажопідйомності. Перший Ан-225 «Мрія» було побудовано в 1988 р., він використовувався для транспортування космічного корабля багаторазового використання «Буран». Після 1991 р. про «Мрію» забули, і літак декілька років простояв



в аеропорту Гостомель, де його використовували як джерело запчастин для Ан-124 «Руслан» (оскільки Ан-225 «Мрія» був вироблений на основі «Руслана», у них багато однакових вузлів). У 2001 р. літак виконав перший політ після простою. Сьогодні «Мрія» виконує комерційні вантажні перевезення у складі авіатранспортного підрозділу АНТК ім. Антонова – авіакомпанія «Авіалінії Антонова».

Літак Ан-225 «Мрія» – найбільший у світі. Його створено для перевезення великогабаритних, важких, довгомірних вантажів загальною масою до 250 т; міжконтинентального перевезення вантажів масою до 150 т; перевезення зовні на фюзеляжі важких великогабаритних моновантажів масою до 200 т; створення авіаційно-космічних систем. На рахунок цього літака 240 світових авіаційних рекордів. Як літак, що піднявся в повітря з максимальною масою (злітна маса 640860 кг) і на

якому встановлено найбільшу кількість авіарекордів, Ан-225 «Мрія» внесено до Книги рекордів Гіннеса.

У світі існує всього один екземпляр «Мрія», будівництво другого було припинено в кінці 1980-х рр, готовність літака – 60-70%. Сьогодні для його добудови потрібно близько \$90 млн, а з урахуванням проведення необхідних випробувань – \$120 млн. Плани по добудові обговорювалися в рамках українсько-російського військового співробітництва, яке на поточний момент мало ймовірно.



**Ан-124-100 «Руслан».** «Руслан» сьогодні не має аналогів у світі. Кілька років тому було зафіксовано світовий рекорд: «Руслан» підняв у небо генератор фірми «Сіменс» масою в 137 т (цей факт занесено до книги рекордів Гіннеса). І це не межа – «Руслан» може перевозити до 150 т вантажів, зокрема таких великогабаритних вантажів, які неможливо перевезти

залізничним, автомобільним та іншими видами транспорту (крани, турбіни, бурові установки, вишки). З нормальним навантаженням 120 т «Руслан» може виконувати перевезення на відстань 4500 км зі швидкістю 850 км/год. Літак оснащено навантажувально-розвантажувальним обладнанням (два крани вантажопідйомністю до 10 т).

У рамках «Ле-Бурже 2007» АНТК ім. Антонова отримав сертифікат на модернізацію літака Ан-124 «Руслан». Це перший літак на території колишнього СРСР, який отримав сертифікат з такими характеристиками. Так було підтверджено збільшення проектних ресурсу і терміну служби до 50 тис. льотних годин, 10 тис. польотів, 45 років. «Руслани» практично отримали друге життя і зможуть продовжити роботу на ринку повітряних перевезень великогабаритних, надважких і нестандартних вантажів.

**Ан-32.** Загалом було створено понад 350 літаків Ан-32 та його модифікацій, більшість з яких продовжують експлуатуватися у 22 країнах (Індії, Колумбії, Мексиці, Перу, Бангладеш тощо). У своєму класі ці літаки мають найвищий рейтинг за вартістю. Зараз на заводі «Авіант» проводять роботи з модернізації літака Ан-32 з метою поліпшення його характеристик: збільшення ресурсу двигуна, вантажопідйомності та дальності польоту.

Різні модифікації Ан-32 можуть використовуватись для перевезення вантажів масою до 7,5 т в умовах спекотного клімату (до + 55°C) і високогір'я (аеродроми на висоті до 4500 метрів); для гасіння лісових пожеж та пожеж у важкодоступних місцях (може перевозити до місця пожежі близько 8 т вогнегасної рідини); для десантування парашутистів-пожежників (27 чоловік) та скидання пожежного знаряддя.

У 2007 р. українські літакобудівники розпочали модернізацію літака Ан-32 для військово-повітряних сил Індії. Вже запропоновано варіант оновленого літака з поліпшеними характеристиками та обладнанням.

У цей час понад 350 літаків Ан-32 успішно експлуатуються в країнах з різними кліматичними умовами, серед яких країни СНД, Індія, Шрі Ланка, Колумбія, Перу, Мексика, Афганістан, країни Африки.



**Ан-74.** Ан-74 – вантажопасажирський літак різного призначення з максимальним комерційним навантаженням 10 т або 52 особи. У літаках серії Ан-74 втілюється прагнення конструкторів на базі однієї авіаційної платформи об'єднати максимум функцій: перевезення пасажирів, вантажів, техніки. Серед військових завдань – перевезення і десантування солдатів і вантажів, патрулювання і транспортування поранених.

Ан-74-200 серії «ТК» може бути переобладнаний з транспортного на пасажирський силами екіпажа протягом усього 60 хв. У повітряно-десантному варіанті в пасажирській кабіні Ан-74-200 розміщуються до 42 парашутистів у повному обмундируванні. Унікальна різноманітність функцій Ан-74-200 включає декілька санітарних варіантів. Літак легко пристосувати для перевезення хворих і поранених, установивши спеціальне устаткування, що забезпечує кріплення до 42 носилок та робочого місця медпрацівника.

### **Пасажирські літаки**

**Ан-148.** Близькомагістральний пасажирський літак, розрахований на перевезення від 70 до 90 пасажирів на відстань 5000 км. На повітряних трасах нові лайнери замінять Ан-24, Ту-134, Як-40 і Як-42. Ан-148 створено відповідно до концепції «більш електричного літака» (частина приводів системи керування польотом літака живиться від бортової електромережі). Впровадження цієї революційної технології підвищує безпеку літака в цілому. Літак Ан-148 обладнано електроустаткуванням фірми *Thales* (Франція), новітніми лазерними волоконно-оптичними курсовертикалями фірми *Litef* (Німеччина) та автоматами захисту, розробленими фірмою *Crouzet Automatismes* (Франція). Ан-148 – перший у світі літак, оснащений таким устаткуванням. Згідно з експертними оцінками, Ан-148 на 25-30 % перевершує за економічністю в експлуатації літаки аналогічного класу.

За період з 27 грудня 2005 р. до 29 січня 2006 р. перший і другий екземпляри Ан-148 пройшли повний цикл перевірок на землі й у повітрі за температур до  $-52^{\circ}\text{C}$ . У період з 17 листопада до 1 грудня 2008 р. літак Ан-148–100 успішно пройшов додаткові сертифікаційні випробування з польотів у системі точної зональної навігації Р–RNAV.

Виробництво Ан-148 розгорнуте в Україні на «Серійному заводі "Антонов"» і в Росії – у ВАТ «Воронезьке Акціонерне Літакобудівне Товариство» («ВАЛТ»). Виробництво літаків Ан-148 хотіли зробити серійним, адже тільки після випуску декількох десятків авіасуден виробник починає отримувати прибутки. У випадку з Ан-148 – із 41-ої машини. У результаті на сьогодні загальна чисельність цих літаків ледь дотягує до десяти. Росія, на яку розраховував «Антонов», замість повністю готового і перевіреного Ан-148 почала вкладати кошти у виробництво власного літака SSJ-100, того ж класу, що й Ан-148.

Загальний обсяг ринку для літака Ан-148 складає 200-250 машин. Але експерти вважають, що без подальших доробок, модель втрає свої споживчі властивості вже до 2019 року, коли на ринок вийдуть економніші моделі Embraer та Mitsubishi.

**Ан-140.** Пасажирський салон літака Ан-140 у базовій конфігурації розрахований на перевезення 52 пасажирів на відстань до 3700 км. Регіональний літак призначено для пасажирських і змішаних вантажопасажирських перевезень. Конструкція Ан-140 містить

допоміжну силову установку, яка забезпечує автономну експлуатацію літака на необладнаних аеродромах. Основні особливості літака Ан-140 – це можливість використання в умовах високогір'я, жаркого і холодного клімату, на невеликих аеродромах (зокрема ґрунтових); високий рівень комфорту за рахунок низького рівня шуму і вібрації в салоні; найвища в своєму класі місткість багажно-вантажних приміщень, зокрема для ручної поклажі; висока паливна ефективність; висока надійність; низький рівень витрат на технічне обслуговування й експлуатацію.

Серійне виробництво Ан-140 здійснюється на ХДАВП (м. Харків, Україна), ВАТ «Авіатор – авіаційний завод» (Самара, Росія), на підприємстві *HESA* (м. Ісфахан, Іран).

Літак Ан-140 вийшов на регулярні рейси авіаліній у березні 2002 р. Розроблявся як заміна застарілим літакам Ан-24 і Ан-26 які зараз складають основу авіаційного парку транспортної авіації силових відомств України. Цей літак за короткий термін встиг завоювати довіру і досягти успіху не лише на внутрішніх трасах України, але й у багатьох інших країнах. Керівництво ХГАВП веде активні переговори про продаж літаків у країни СНД і далеке зарубіжжя.

### **Військово-транспортні літаки**

**Ан-70.** Середній широкофюзеляжний військовий транспортний літак, що може перевозити 30–35 т вантажів і техніки (таких як вантажні контейнери, самохідна колісна та гусенична техніка)



на відстань 4–5 тис. км, призначений для заміни Ан-12 та Іл-76. До фюзеляжу Ан-70 можуть вміститися майже всі види військової техніки будь-якої країни світу. Основними особливостями Ан-70 є поєднання унікальних транспортних можливостей з низькими експлуатаційними витратами. Для перевезення однієї тонни вантажу на один кілометр потрібно лише 126 г пального, а не 320, як для інших моделей. Крім того, злітно-посадкова смуга для цього літака може мати як бетонне, так і ґрунтове покриття та довжину всього 600 м, а не три кілометри, яку мають далеко не всі аеропорти. Експлуатувати літак автономно у відриві від аеродрому базування можна протягом 30 діб.

Ан-70 – спільний україно-російський проект. Але з 2007 р. Росія припиняє його фінансування, так як він не входить до пріоритетних проектів Росії та конкурує з національним проектом військово-транспортного Іл-76МФ. Наприкінці 2014 року прийнятий на озброєння Повітряних Сил України, в 2015 році очікується передача першого серійного літака

**Ан-178.** Створення Ан-178 засноване на результатах вивчення потреб ринку. Сучасною тенденцією розвитку рампової військово-транспортної авіації є заміна середніх чотиримоторних турбогвинтових літаків на двомоторні турбореактивні. Ан-178 буде ефективно виконувати всі основні завдання військово-транспортного літака, серед яких – матеріально-технічне забезпечення військ, парашутне десантування вантажів на

платформах або військових підрозділів, перевезення поранених, транспортування легкої техніки. Крім того, унікальна особливість літака Ан-178 - можливість перевезення всіх існуючих у світі пакетних вантажів, включаючи великогабаритні морські контейнери ІС

29 липня 2014 на ДП «Антонов» була закінчена стапельна збірка фюзеляжу першого примірника нового середнього транспортного літака Ан-178. Особливістю цього проекту є те, що вперше на українському підприємстві при проектуванні та спорудженні нового літака була застосована в повному обсязі безпаперова технологія проектування і виготовлення виробу, заснована на розробці в сучасному PLM середовищі NX / TeamCenter електронних анованих 3-D моделей, що дозволило значно скоротити час і трудомісткості проектування, запуску у виробництво і виготовлення першого зразка нового літака.

На думку українських авіаційних фахівців, ринок збуту літака Ан-178 може скласти близько 800 літаків протягом 10-12 років. Його приблизна вартість буде \$ 20-25 млн. З урахуванням даної вартості літака загальний ринок збуту оцінюється в інтервалі від \$ 14 млрд до \$ 20 млрд.

«Основними суб'єктами міжнародної конкуренції є компанії, однак країна базування відіграє центральну роль у досягненні міжнародного успіху компаній. Конкурентні переваги отримують компанії, які базуються в тих країнах, що дозволяють швидко набути спеціалізованих ресурсів та досвіду».

*М. Портер*

### **Конкуренція на міжнародному ринку літакобудування**

Нині цей ринок є досить насиченим, на ньому конкурують не окремі компанії, а авіаційні держави. Для забезпечення конкурентної стійкості своїх позицій на світовому ринку ці держави в останні роки чимало зробили для міжнародної інтеграції національної авіапромисловості, підвищення технологічного рівня проектування і виробництва літаків, надання активної фінансової підтримки авіабудівникам.

До сучасних тенденції розвитку світового ринку авіабудування з точки зору структурних вимог до сучасних суб'єктів ринку можна віднести наступні:

- *Самоактивація.* Лідери світового авіабудування реалізують не лише стратегію «дій на випередження», але й активно формують умови власного існування. Це потребує наявності стратегічного підрозділу, значного фінансування, масштабних маркетингових досліджень.
- *Диверсифікація.* На ринку зафіксовано низку диверсифікованих поглинань/злиттів, виділяють два мотиви:
  - 1) позбавлення від надлишкових потужностей і дублювання у виробництві; 2) розширення діяльності. При цьому значна частина поглинань супроводжується (до 90-95% загальної кількості) значним зносом основних фондів у компанії, яку купують (норма амортизації близько 60% й більше).
- *Органічні структури управління, що функціонують на основі поліархії.* Починаючи з 1990-х рр. в авіабудуванні застосовується нова форма проектного управління – партнерство з розподіленням ризику. Формування такої складної організаційної

структури вимагає не лише продуманої системи управління, але синхронізації виробничих процесів та наявності єдиної культури виробництва.

- *Виробнича культура – Lean-production (Ощадливе виробництво)*. Лідери авіабудування організовують свою діяльність так, щоб реалізація програми на практиці не зводиться лише до впровадження систем Kanban, 5S, Kaizen, а й супроводжувалась зміною відношення персоналу до своєї роботи.
- *Бренд*. Фіксація якісного бренду передбачає наявність у авіабудівної компанії тривалої репутації надійного постачальника продукту, стійкого фінансового положення, ясної системи управління та сертифікованої виробничої системи.
- *Актуальність НДР*. На науково-дослідну діяльність покладається комплексне завдання пошуку і розроблення нових ідей та доведення їх до стадії випробувань і виробництва у тісному співробітництві з іншими підрозділами.
- *Передові технології*. Характерною рисою сучасного авіабудування є наявність технологій «подвійного призначення» (взаємне запозичення технологій громадським і військовим авіабудуванням), застосування нанотехнологій. Серед сучасних вимог до літальної техніки екологічні вимоги поступаються лише вимогам з безпеки польотів, займаючи друге місце в переліку вимог.

В США і Західній Європі відбулися послідовні реструктуризація і злиття компаній-авіавиробників, внаслідок чого в цих регіонах залишилось лише по одній компанії зі створення і виробництва цивільних пасажирських літаків місткістю більше 100 місць – *Boeing* та *Airbus*. Правила гри на світовому авіаринку диктують саме ці два авіабудівні гіганти.

**Boeing.** Американська компанія *Boeing* – один з найбільших світових виробників авіаційної, космічної і військової техніки. Компанія працює в найбільш доходному сегменті світового авіаринку – пасажирських магістральних літаків. У структурі *Boeing* функціонують два великі підрозділи: *Boeing Commercial Airplanes*, що займається будівництвом цивільних літаків, та *Integrated Defense Systems*, що здійснює космічні та військові програми. Після злиття з компанією *McDonnell Douglas* в 1997 р. лідерство компанії *Boeing* зміцнилося за рахунок поповнення модельного ряду літаками *Douglas*. Кількість зайнятих в компанії *Boeing* – понад 153 тис. осіб. Заводи компанії розташовані в 67 країнах світу. *Boeing* постачає свою продукцію в 145 країн світу та співпрацює з понад 5200 постачальниками в 100 країнах. За 2014 рік виручка компанії збільшилася на 5%, до \$90,76 млрд, чистий прибуток – на 19%, до \$5,45 млрд. У 2015 році *Boeing* планує поставити на світові ринки від 750 до 755 комерційних літаків.

Сьогодні компанія випускає моделі пасажирських літаків *Boeing 737*, *Boeing 747*, *Boeing 767*, *Boeing 777*, *Boeing Business Jet*. Новітніми розробками стали *Boeing 787 Dreamliner* і *Boeing 747-8*.

Перший політ новітнього літака Boeing 787 Dreamliner відбувся 15 грудня 2009. Авіалайнер піднявся в повітря з аеродрому Пейн-філд в Еверетті, штат Вашингтон, США, і через три години літак зробив посадку на тому ж аеродромі. Станом на кінець 2014 року замовлено 1057 примірників Boeing 787.

Загалом, сьогодні в світі експлуатується понад 12 тис. цивільних літаків виробництва компанії *Boeing*, що становить близько 75 % усього світового парку. Для українських авіабудівників компанія *Boeing* є конкурентом не лише в сегменті проектування та виробництва пасажирських літаків.

*Boeing* вивчає можливість створення найбільшого в світі літака «Пелікан» з розмахом крил близько 150 м і фюзеляжем, що перевищує за довжиною футбольне поле. За деякими даними, у 2002 році компанія Boeing почала готувати технічний проект перспективного екраноплана. До кінця десятиліття планувалося провести ряд важливих попередніх випробувань, а до 2015 року побудувати дослідний зразок транспортної машини. Проте в тому ж 2002 році надходження відомостей про новий сміливий проект припинилося. Ймовірно, деякі особливості перспективного транспортного засобу не дозволили завершити проект і почати будівництво прототипу. Проте офіційні заяви про закриття проекту відсутні. У разі реалізації цього проекту «Пелікан» конкуруватиме з українським Ан-225 «Мрія» і стане найбільшим літаком у світі. Його конструкція дозволить перевозити до 1400 т вантажів – у 5 разів більше, ніж Ан-225.

На сьогодні компанія приділяє особливу увагу створення безпілотних апаратів та бере участь в створенні транспортного літака з вертикальним підйомом V-22, винищувача F-22, а також працює над бойовим космічним лазером ABL, який здатний знищувати стартуючі балістичні ракети.

Найбільшими ринками для своєї продукції в найближчі 20 років Boeing прогнозує північноамериканський та азійський, особливо варто відзначити китайський, японський та європейський. При цьому, за оцінками компанії, максимальний приріст попиту на літаки буде спостерігатись в Африці.

**Airbus.** Другою найбільшою авіабудівною компанією вважають *Airbus*, яка також працює в сегменті пасажирських магістральних літаків. У 2001 р. згідно із законодавством Франції компанію було об'єднано в акціонерне товариство. Єдиним акціонером *Airbus* є компанія *EADS*. Штат співробітників *Airbus* становить близько 50 тис. осіб і зосереджений в основному в чотирьох європейських країнах: Франції, Німеччині, Великобританії, Іспанії. Фінальне складання продукції проводиться на заводах компанії в містах Тулуза (Франція) і Гамбург (Німеччина). Модельний ряд продукції *Airbus* відкриває літак А300. Пізніше *Airbus* почав розробляти проект А320 з інноваційною системою управління *fly-by-wire*. А320 був великим комерційним успіхом для компанії. Розширена версія А320 відома як А321 і конкурує з моделями *Boeing 737*. Новий літак А-380 у транспортному варіанті може стати конкурентом українському рекордсмену Ан-124 «Руслан». Також *Airbus* конкурує з українськими літакобудівниками в сегменті виробництва військово-транспортних літаків. Конкурентом Ан-

70 вважають літак *Airbus A400M*, створення якого почалось у 2003 р. у північній Німеччині. Слід зазначити, що в кінці 1990-х рр. А400М, перебуваючи на стадії креслення, переміг в тендері на кращий середній військово-транспортний літак, обійшовши при цьому вже готовий український літак Ан-70.

У 2014 році компанії вдалося досягти значного поліпшення рентабельності за рахунок рекордного портфеля замовлень і сильних операційних показників по більшості напрямків діяльності. Обсяг отриманих замовлень в 2014 році склав € 166,4 млрд, а портфель замовлень станом на кінець року досяг рекордних € 857, 5 млрд. Чистий обсяг замовлень Airbus на літаки цивільної авіації склав 1456 одиниці. Виручка Airbus Group збільшилася на 5% до € 60,7 млрд. Чистий дохід зріс до € 2 343 млн ( у 2013 році : € 1 473 млн ).

Найбільш важливими ринками збуту своєї продукції Airbus вважає північноамериканський, китайський, японський та російський.

У нішах вантажної та регіональної пасажирської авіації основними українськими конкурентами є компанії «другої величини» – бразильська *Embraer*, канадська *Bombardier*, іспанська *CASA* та італійсько-американська *Lockheed Alenia*, щорічні доходи яких обчислюються мільярдами доларів.

**Bombardier.** Компанія *Bombardier Inc.* – світовий лідер з розроблення та виробництва інноваційних рішень у сфері транспорту – від регіональних літаків і літаків бізнес-класу до рухомого складу і устаткування для рельсового транспорту. За 2014 р. Bombardier поставив клієнтам 290 літаків - на 21,7 % більше, ніж роком раніше. Число чистих замовлень, отриманих за минулий рік, навпаки, знизилися на 27,3 %, склавши 282. Відповідно до зростання поставок у Bombardier збільшилася і виручка, яка склала в 2014 р \$3,326 млрд.(зростання на 15,8 %). Але Отримати прибутку не вдалося: в 2014 р компанія понесла чистий збиток в \$1,59 млрд. проти \$97 млн прибутку роком раніше. У Bombardier погіршення показників пов'язують з не виправдавшими себе витратами на проект бізнес-джета Learjet 85, розвиток якого на початку 2015 було призупинено. Також у зв'язку з економічною ситуацією компанія призупинила початок реалізації проекту з масового виробництва літаків Q400 в Росії.

Літаки компанії *Bombardier* є серйозними конкурентами українських регіональних літаків Ан-140 і Ан-148.

**Embraer.** Бразильська авіабудівна компанія *Embraer* займає почесне четверте місце на світовому ринку цивільної авіації. Компанія має 36-річний досвід роботи в конструюванні, розробленні, виробництві, реалізації і післяпродажному обслуговуванні літаків для цивільних авіаліній, бізнес-авіації, урядового і військового ринків. Представництва і центри з обслуговування клієнтів розміщені не тільки в Бразилії, а і в США, Франції, Португалії, Китаї та Сингапурі. Станом на 31 березня 2006 р. у компанії *Embraer* працювало понад 17 тис. осіб.

У третьому кварталі 2014 компанія Embraer поставила замовникам 19 літаків комерційної авіації і 15 бізнес-джетів. Загальна вартість портфеля твердих замовлень бразильського виробника досягла \$22.1 млрд, що є найвищим результатом в історії компанії. Незважаючи на

зниження кількості поставлених повітряних суден, завдяки підвищенню виручки від діяльності компанії в оборонному сегменті, загальна виручка компанії за III квартал 2014 склала \$1,239 млрд. (-3.8% порівняно з аналогічним періодом минулого року). Виручка компанії за перші дев'ять місяців склала \$ 4,243 млрд. (+ 7.9% порівняно з 9 місяцями 2013 року).

**ОАК.** Останніми роками загострилася конкуренція українських авіабудівників з російською «Об'єднаною авіабудівельною корпорацією» (ОАК), особливо із заводом «Цивільні літаки Сухого». Компанію «Цивільні літаки Сухого» створено в 2000 р. з метою відокремлення цивільних і військових програм холдингу «Сухой» і прискорення процесу створення нових зразків авіаційної техніки цивільного призначення. Найбільш масштабна цивільна програма компанії на сьогодні – серія регіональних пасажирських літаків *RRJ*, які є конкурентами українського літака Ан-148. Серія російських регіональних літаків розробляється спільно з компанією *Boeing*, яка надає консультаційну підтримку з питань дизайну, розроблення, маркетингу і продажів, виробництва та сертифікації літака. Серія *RRJ* складається із шести версій літаків з оптимізованою пасажиромісткістю (60, 75 і 95 місць) і дальністю польотів (базова і збільшена дальність перельотів). Перспективний обсяг продажів літаків серії *RRJ* оцінюється у понад \$12 млрд. Загальний прогнозований попит на цю серію становить близько 800 машин протягом 20 років. Планується, що ціна на літаки *RRJ* буде на 10 – 15 % нижча за зарубіжні аналоги.

Потенційними конкурентами українських авіабудівників є також іспанська компанія *CASA* та італійсько-американська *Lockheed Alenia*. Так, іспанський літак *CN 295* – основний конкурент українського транспортника Ан-32. А літак *C27J Spartan* італійсько-американського виробництва конкурує з пасажирським Ан-74.

Таким чином, Україна у виробництві великих та середніх пасажирських літаків конкурує з лідерами світового ринку *Boeing* і *Airbus*. У сегментах виробництва вантажних та регіональних пасажирських літаків основними українськими конкурентами є бразильська *Embraer*, канадська *Bombardier*, іспанська *CASA*, італійсько-американська *Lockheed Alenia* та російська компанія «Цивільні літаки Сухого».

### **Європейські бар'єри**

Ускладнює становище авіабудівників України і загострення відносин між Сходом і Заходом. Хоча холодна війна між ними закінчилася в 90-і роки минулого століття, деякі її прийоми все ще використовує Євросоюз. Зокрема, це стосується обмежень на експлуатацію в Європі літаків так званого східного виробництва, до яких, зокрема, відносяться й українські «Ани». Майже всі європейські країни дотримуються політики, спрямованої на підтримку європейських авіавиробників та усунення «східних конкурентів».

Ще одним кроком для витіснення українських літаків з європейського простору є підвищення оплати за послуги *EASA* у сфері сертифікації і нагляду. Так, раніше для транспортних літаків оплата складала 168 тис. євро за подання заяви і 130 євро за кожну годину роботи експертів. Тепер усі процедури повинен оплачувати розробник. При цьому

розмір плати за подання заяви зріс до 1,06 млн євро, а година роботи експерта подорожчала до 225 євро.

Для великих міжнародних авіарозробників або промислових структур ця сума плюс додаткова оплата супутніх процедур не є великою проблемою. Але для експлуатантів української продукції такі умови руйнівні, тому вони змушені відмовитись від українських літаків.

### **Попит на українські літаки**

Традиційними ринками збуту українських літаків є країни СНД, Близького Сходу, Північної Африки та Латинської Америки. Головна ніша авіабудівників України – регіональні пасажирські (Ан-140 і Ан-148), а також середні і важкі транспортні літаки (Ан-70 і Ан-124 «Руслан»). У світі було випущено близько 22 тис. літаків марки «Ан», з яких дві третини вже списано, але приблизно 7 тис. машин продовжують літати. Тільки одна ця обставина мала б забезпечити українському авіабудуванню велику кількість замовлень. Але за останні п'ять років уся авіаційна промисловість України випустила лише двадцять два літаки – за всі роки незалежності вітчизняна авіаційна промисловість так і не змогла вийти на їх серійне виробництво.

Модель літаків	Прогнозований попит до 2022 р.	Ціна літака, млн дол.	Можливість виробництва з урахуванням ресурсів
Ан-32	30	8	3-5
Ан-70	560	50-60	25-35
Ан-74	120	12-18	6-8
Ан-124	70	120-150	3-5
Ан-140	600	9-11	20-25
Ан-148	250	22-24	12-14

### **Попит на внутрішньому ринку**

За підрахунками фахівців галузі пасажиропотік на внутрішніх повітряних лініях України в 2009–2013 рр. збільшиться більше ніж вдвічі і перевищить мільйон осіб на рік. З урахуванням природного виведення з експлуатації літаків Ан-24 і Як-40, для оновлення парку регіональних машин і підтримання зростаючого попиту на внутрішні перевезення українським авіакомпаніям у найближчі п'ять років знадобиться як мінімум двадцять один літак Ан-140 і тринадцять Ан-148. Для закупівлі такої кількості техніки потрібно 400 – 470 млн грн на рік. Таких коштів вітчизняні авіаперевізники не мають. Крім того, в Україні формується попит на приватні літаки, але перевагу віддають іноземним компаніям, через ширший асортимент даного сегменту. За прогнозами даний сегмент буде розвиватись, тому йому необхідно приділити увагу. На сьогодні саме пасажирські літаки мають перевагу в структурі попиту.



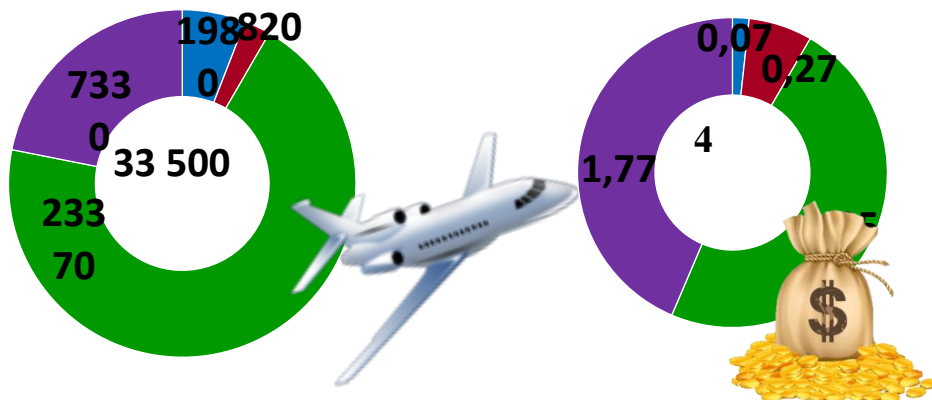
### **Попит на світовому ринку**

У найближчі 10 років світовий ринок військово-транспортних машин короткого зльоту та посадки Ан-70 оцінюється в 400 літаків: регіональних пасажирських (турбогвинтових) Ан-140 – в 600-800 машин, регіональних пасажирських (реактивних) Ан-148 – 700, важких транспортних Ан-124 – 60, регіональних вантажних Ан-74 – 400-450. Причому, за оцінками розробників, попит на ці літаки буде сталим ще 20-30 років. Тобто потенційно можна продати 2,1-2,3 тис. літаків на \$28-35 млрд.

Однак завод «Авіант» і ХДАВП не зможуть скласти таку кількість літаків. Сьогодні потужності заводів дають змогу складати до десяти літаків на рік: «Авіант» складає Ан-32, Ан-70, Ан-148; ХДАВП – Ан-74 і Ан-140. За найоптимістичнішими прогнозами, щорічне виробництво на цих заводах може бути збільшено до 50-60 машин. Тобто в найближчі десять років українські підприємства зможуть поставити на ринок не більше 400-500 літаків на \$7-9 млрд.

Інші літаки марки «Ан», яких потребує ринок авіаперевезень, складатимуть в країнах-партнерах. Літаки «Ан» вже виробляють в Росії та Ірані. У Новосибірську складають Ан-38 з американським двигуном, у Самарі – Ан-140, в Омську – Ан-3, у Воронежі – Ан-148, в Ульяновську – Ан-124. В Ірані на виробничій базі літакобудівної компанії *HESA* складають Ан-140 – усього іранці планують скласти близько 80 машин. Українськими літаками Ан-32, які є найбільш пристосованими до умов жаркого клімату та непідготовлених аеродромів, зацікавлені військово-повітряні сили Пакистану. Якщо всі ці потужності будуть цілком завантажені, Україна одержуватиме ліцензійні відрахування в розмірі 5–15 % від заводської вартості літаків, що в сумі становить \$2-4 млрд. Ще \$2-3 млрд українські підприємства зможуть заробити на поставках запчастин.

### Потреба авіакомпаній світу в літаках в 2011-2030 рр.



#### В літаках

- - середньо магістральні (100-200 місць)
- - дальньомагістральні (200-400 місць)
- - крупні (400 місць і більше)
- - регіональні (близько 100 місць)

#### В грошовому виразі

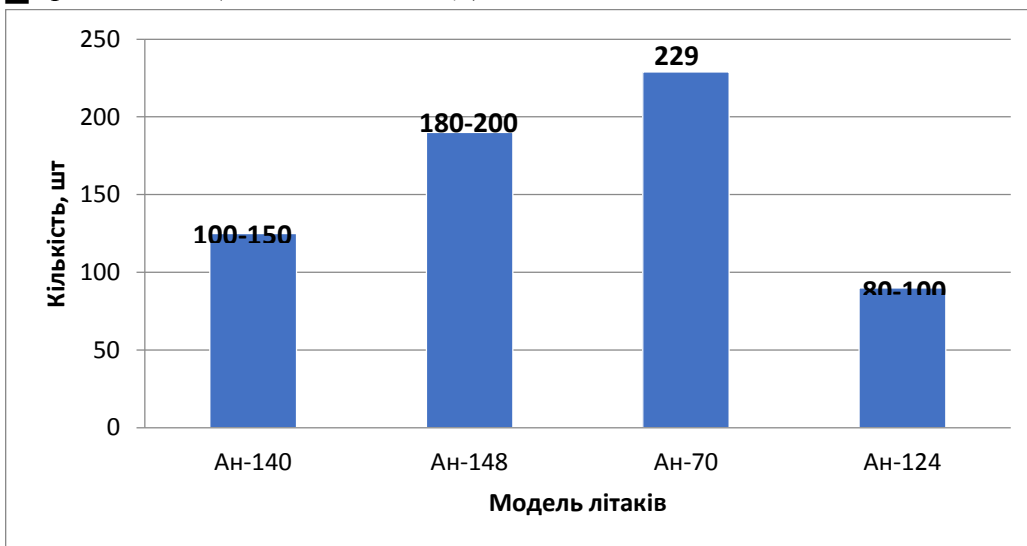


Рис. 1. Потреба країн СНД в літаках українського виробництва

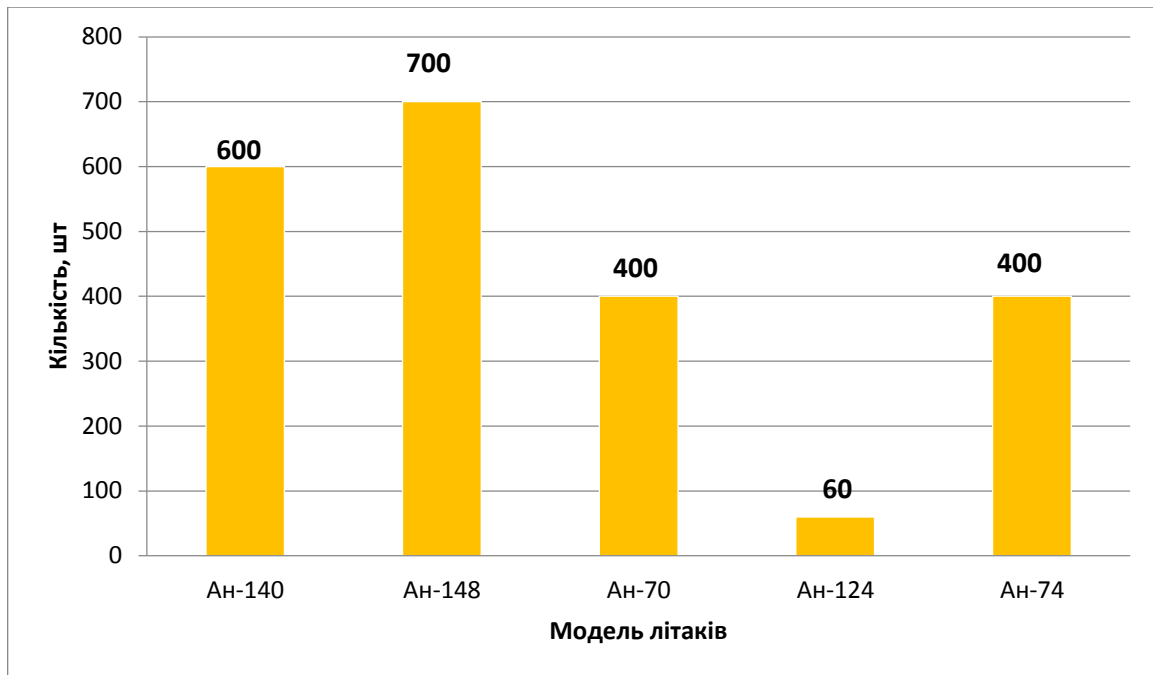


Рис. 2. Потреба світового ринку в літаках українського виробництва (2009-2020 рр.)

Авіаційна галузь України – одна із стратегічних галузей, які визначають імідж країни як виробника високотехнологічної продукції. Водночас у галузі є багато проблем, зумовлених недостатнім фінансуванням, недостатнім досвідом просування продукції на зовнішніх ринках, слабкою купівельною спроможністю замовників на внутрішньому ринку, брак лізингових схем та недосконалістю кредитно-фінансової сфери. Але галузь повинна розвиватися та стати візитною карткою України в світі. Отже, треба шукати відповідні шляхи для того, щоб підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку, щоб зробити її галуззю міжнародної спеціалізації України.

#### **Питання та завдання до ситуаційної вправи:**

1. Проаналізуйте міжнародну конкурентоспроможність української авіаційної галузі за допомогою ромбу національних переваг Майкла Портера.
2. В чому переваги та недоліки об'єднання підприємств галузі в концерн «Авіація України» (для держави, для окремих підприємств)? Чи вважаєте Ви правильним рішення стосовно об'єднання?
3. Чи потрібно залучати в галузь приватний капітал (вітчизняний / зарубіжний)? Чому?
4. Дайте рекомендації стосовно підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських літаків (4.1 – що для цього має зробити держава/уряд; 4.2 – що можуть зробити самі підприємства).

**Джерела інформації:**

Каніщенко О.Л., Гавриленко Т.В. Нове у викладанні маркетингу. Кейс «Київський завод “Авінт”: тернистий шлях до міжнародного успіху» // *Маркетинг в Україні*. – 2002. – № 1. – С. 55–61; «Maximus Air LLC» намерена придбати гражданський варіант самолета Ан-178 // *Все об українській авіації – Електрон. дан.* – 2015. – Режим доступу: <http://www.wing.com.ua>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету; Куприянов А.С. Украина на мировом рынке авиационной продукции: проблемы кластеризации и концентрации // *Бизнес Информ* // – 2007 – №3-4– С. 92-98; Тагир Имангулов. «Антонов» не должен упасть // *Укр. деловой журн. «Эксперт»* – №15 (66). – 2006. – С. 13–21; Нина Штикова. Должны взлететь // *Укр. деловой журн. «Эксперт»* // – № 9 (107). – 2007; Аэрокосмический портал Украины – *Електрон. дан.* – 2015. – Режим доступу: <http://space.com.ua>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.

**КЕЙС-ЗАВДАННЯ 2.****СВІЙ СЕРЕД ЧУЖИХ? ЧУЖИЙ СЕРЕД СВОЇХ?***Частина I**Лист Джона Сміта своєму американському колезі  
(переклад на українську)*

Привіт, Томе!

Ось і минуло вже півроку, відтоді як я приїхав до України. Хочу поділитися з тобою своїми враженнями від роботи тут.

Нажаль, “недобре” – це краще, що я можу сказати. Хоча починалося все непогано. Першого ж дня фінансовий менеджер, пан Микола Петренко, привітав мене англійською мовою, і мені здалося, що він дуже тямущий та доброзичливий. Він також видався мені дуже поступливим щодо сприйняття моїх нових процедур контролю, тому я відразу ж вирішив використовувати його як перекладача.

Першого ж дня, сидючи в своєму офісі, я помітив, що було вже далеко не 9:00 (справа йшла до 10:00), коли почали приходити співробітники, хоча робочі години тут з 9:00 до 18:00. Я зробив собі замітку: додати питання пунктуальності до повістки дня першої робочої наради, яку було заплановано провести того ж дня трохи пізніше. На тій нараді Микола Петренко вперше представив мене менеджерам з відділів виробництва, кадрів та продажу. Кожен з них енергійно та міцно потиснув мені руку та виявив велике бажання до тісної співпраці зі мною.

Після наради я продовжив розробляти свої нові процедури контролю виробництва, а потім обійшов завод з Миколою та менеджером з виробництва. Вони вказали мені на деякі першочергові, з їхньої точки зору, проблеми, і обидва дуже хотіли, щоб я зустрівся з начальниками цехів. Але я сказав, що є більш важливі питання, з яких треба почати. Вони

були трохи розчарованими, але не зробили більш жодних коментарів. Кінець того дня я провів, занурившись у різні звіти.

Протягом наступних кількох тижнів я не чекав, що на мою голову звалиться стільки проблем. Я був дуже здивований, що до мене постійно зверталися по допомогу менеджери, які замість того, щоб самим вирішувати проблеми, хотіли допомоги від мене, або ще гірше – хотіли, щоб я замість них прийняв рішення. Я, звичайно, вирішив пояснити їм, що в майбутньому вони повинні вирішувати проблеми абсолютно самостійно, що я і зробив на нараді, скликаній з цією метою.

Однак, все пішло від поганого до ще гіршого. Одного дня я робив обхід заводу і помітив майстра, який показував робочому абсолютно неправильну операцію, яка могла призвести до виробництва неякісного товару. Звичайно, щоб покласти край цьому, я відразу ж вказав на помилку і відчитав майстра. Інші робітники чомусь припинили роботу, і, здавалося, насолоджувались шоу.

Оскільки проблеми з пунктуальністю (годинами роботи, змінами, перервами на обід та розмовами в робочий час) продовжувались, я надіслав кожному службовцю індивідуальну записку, складену на основі трудового законодавства і штатного розкладу. Але я не помітив особливого поліпшення трудової дисципліни. Виглядало так, що я повинен був взятися за це питання суворіше.

Але проблеми з персоналом не єдині, з якими я повинен був боротися. Минулого місяця ми мали багато проблем з тим, щоб забрати партію обладнання зі складу центральної митниці. Вони хотіли знати все більше та більше деталей перед тим, як відпустити обладнання зі складу. Микола порадив заплатити невелику суму службовцю митниці, який би прискорив справу, і сказав, до речі дивну річ: нібито затримку зумовлено тим, що ми досі цього не зробили. Звичайно, я не збирався погоджуватися на цю нечувану пропозицію: шантаж та хабарництво – це не мій спосіб вирішувати справи. Тому я особисто взяв цю проблему під свій контроль... Щоб не розповідати зайвих подробиць, скажу тільки, що врешті-решт ми змушені були заплатити, інакше ніколи не побачили б того обладнання. Можеш ти в це повірити?!

Наступною була проблема з однією з наших телефонних ліній, яка не працювала. Її треба було терміново налагодити, тому що інші наші лінії були постійно зайняті. Але не зважаючи на мою особисту скаргу начальнику ремонтної служби, і його обіцянки, що майстер прийде “завтра”, лінію полагодили лише через три тижні.

Після трьох місяців перебування в Україні, я вирішив спробувати іншу тактику роботи з менеджерами на наших щотижневих нарадах. Я оголосив, що тепер у нас будуть наради в американському стилі. Ти знаєш, цілком неформальні, “без краваток” і “ноги на стіл”. Але замість того, щоб розслабитися і насолоджуватись неформальністю, менеджери ніяковіли, хоча нічого не казали. Томе, я не розумію їх. В будь-якому випадку, після короткої перерви ми повернулися до обговорення проблем. Великим нашим недоліком все ще залишалася продуктивність праці. Треба було вводити якісь нові методи її підвищення. Було вирішено, що кожен менеджер викладе свої пропозиції письмово і через два тижні надасть мені для

затвердження. Коли до кінцевого терміну залишилось 2 дні, я зустрів одного з менеджерів і запитав його, як іде робота над пропозиціями. Він мені відповів, що ще не думав над цим, але завтра все буде “зроблено”. Ти собі уявляєш? Він збирався зробити серйозний проект за один день. Але як не дивно, всі менеджери майже вчасно надали мені свої гарно оформлені проекти з чудово викладеними ідеями. Це мене дуже вразило, і всі вони отримали заслужені компліменти за свою роботу. Деталі практичного впровадження цих ідей ми не обговорювали, тому що я хотів залишити їх на розсуд менеджерів. Нарешті я відчув, що я на правильному шляху.

Через 3 тижні я вирішив перевірити результати, але, Томе, жоден з менеджерів навіть не спробував впровадити свою нову програму. Можеш ти в це повірити? Я негайно зібрав їх у своєму офісі і попросив пояснити мені ситуацію. Вони сказали, що не впроваджували нову програму, оскільки мова не йшла про те, як і коли її треба впроваджувати. У мене не було слів. Після цього випадку я був дуже детальним в своїх інструкціях. Але я не розумію їх менталітет. Чому вони виглядають готовими до співпраці, з усім погоджуються, рідко роблять якісь коментарі, а потім роблять не так?

Кілька тижнів тому я знайшов значну помилку в тижневому виробничому звіті. Я покликав менеджера з виробництва до свого офісу. Він почав довгу серію пояснень про те, як ця помилка могла трапитись. Але в мене скінчилося терпіння слухати вибачення, і я не хотів більше гаяти час. Я перервав його промову, і попередив, що подібні помилки надалі недопустимі. Він був трохи пригнічений, і я навіть сказав, що критикую не його особисто, а його роботу.

Інша ситуація трапилася невдовзі після того. Ми міняли дизайн головного офісу, коли я помітив, що офіс начальника відділу збуту теж потребував ремонту, і попросив дизайнерську фірму зайнятися цим. Відразу ж до мене прийшли начальники інших відділів, вимагаючи такого ж ремонту для своїх офісів. Вони протестували проти того, що я вважаю їх позиції менш важливими. Я запевнив їх, що ремонт офісу ніяким чином не пов'язаний з важливістю посади, але вони не здавалися, поки я не погодився зробити те саме з їхніми офісами, хоча насправді вони того не потребували. Я не розумію їхньої логіки.

А як тобі такий випадок? Нещодавно компанія оголосила нову вакансію начальника відділу збуту в іншому регіоні України. Позиція була дуже вигідною і перспективною, і я подумав, що наш старший менеджер відділу збуту досить компетентний для неї. Я сказав йому про вакансію, яка була б значним кроком вперед для нього, але він не виявив особливого інтересу, пояснюючи це тим, що його сім'я та й він сам не хочуть нікуди переїжджати. Неймовірно! Він відмовився від вигідної пропозиції тільки тому, що йому подобається тут жити і він не хотів переїжджати до іншого регіону.

Ще мені не подобається, що сім'я та друзі тут відіграють важливу роль в ділових стосунках. Коли треба заповнити вакансію, вони починають перебирати всіх родичів, знайомих, знайомих знайомих, навіть не подумавши, що можна звернутися до послуг рекрутингової агенції, в якій допоможуть підібрати найкращу кандидатуру.

А ще один цікавий випадок трапився минулого місяця. Нам треба було купити кілька спеціальних стелажів для зберігання металу на заводі, тому я попросив менеджера з виробництва зробити порівняння цін основних фірм, які працюють на ринку, що він і зробив. Але він також запропонував, що його дуже хороший друг може зробити це безпосередньо з заводу за дуже помірну оплату. Досить цікаво, що його друг запропонував справді дуже привабливу ціну, і ми погодилися. Така ж історія відбулася з контрактом на ремонт, коли Микола порадив звернутися до свого брата, який займався ремонтним бізнесом. І знову результат був досить непоганим. Багато хто в Штатах поставився б підозріло до такого роду поєднання бізнесу та особистих стосунків.

І потім ще ці граничні терміни виробництва. Здається, вони навіть не знають значення слова “deadline”. І наскільки я зрозумів, у них взагалі немає відповідного еквіваленту, щоб перекласти це слово українською мовою.

Загалом, ти тепер маєш уявлення, чому ці шість місяців завдали мені стільки клопоту і були для мене такими нелегкими. Хоча українці дуже привітні, люб’язні та беззастережно сприймають мій авторитет, вони просто мовчки ігнорують ті аспекти своєї роботи, яких вони не розуміють, або в яких не погоджуються зі мною. Але незважаючи на деяке розчарування, я все ж відчуваю, що жорсткий контроль – це єдиний спосіб навчити їх правильно вести бізнес.

Звичайно, мовний бар’єр – це теж проблема, але оскільки деякі менеджери говорять англійською, а я зрештою можу говорити через Миколу, думаю, що вчити їх мову – тільки гаяти час. Тим більше, вона мені, звичайно, не потрібна буде дома. А тут мені залишилося відпрацювати лише два з половиною роки. Моїй дружині Джоан теж нелегко доводиться в Україні. Дякувати Богу, неподалік від нас живе ще три американські сім’ї, з якими ми можемо нормально поспілкуватися. Трохи утішило нас, що не ми одні маємо такі проблеми тут. На щастя, через два роки цей філіал стане ще чисіось головною біллю, а я буду дуже радий повернутися додому, в середовище, яке я добре розумію.

Але досить. Можеш повірити, що я описав лише частину того, що зі мною трапилося до цього часу. Сподіваюся, що твоє призначення до Буенос-Айресу є більш приємним, ніж моє, і твої зусилля мають крашу віддачу. Напиши мені про свої враження, якщо маєш час.

З повагою,  
Джон

Привіт, Андрію!

Сподіваюся, що у тебе і твоєї родини все добре, і що ти не маєш проблем на роботі. Що стосується моєї сім'ї, у нас все в порядку, але я продовжую розчаровуватися своєю роботою. Як ти мене просив, я нарешті відклав усі справи, щоб написати тобі про свій досвід роботи в цій американській компанії.

По-перше, мушу зазначити, що мені дуже подобаються управлінські здібності та навички американців. Однак, коли вони намагаються нав'язати свої методи нам, виникають неймовірні проблеми. Ми всі засмучені та обурені, але не знаємо, що з тим робити.

На мою думку, Джон Сміт, американський менеджер, який до нас приїхав, - холодна, різка, байдужа та дуже критична людина. Його головна мета – перетворити людей на роботів. Він думає, що ми повинні жити, щоб працювати, а не навпаки. Також він переконаний, що насолоджуватися життям можна, тільки коли є час. Друзі та сім'я є вторинними, і ніколи не можна говорити про них на роботі. Ти можеш уявити, яке “веселе” життя у нас повинно бути.

Коли Джон тільки-но приїхав сюди, він абсолютно нічого не знав про Україну, про наші звичаї та традиції. І досі він продовжує думати, що американські методи треба впроваджувати тут без жодних змін, що ефективності і гарних результатів можна досягти за допомогою значного тиску на українських менеджерів, щоб ми почали працювати по-американськи. Він не усвідомлює, що хоче примусити нас змінити традиції, яких ми роками дотримувались. Мені здається, впровадження деяких американських методів є корисним, бо ми могли б мати вигоду від їх технологічних досягнень та організаційних “ноу хау”, але ми не повинні жертвувати своїми звичками та традиціями.

На жаль, Джон свято вірить, що ми просто вмираємо від бажання перейняти американські методи ведення бізнесу. Він переконаний в їх перевагах та відкрито висловлює цю думку. Як проблематично переконати когось з такою самовпевненістю, що його підходи просто не працюють тут!

Щоб дати тобі уявлення про те, як приїзд американця вплинув на роботу компанії, я наведу тобі кілька прикладів.

В наш перший день з Джоном Смітом на посаді головного менеджера, я привітав його та представив іншим менеджерам. Він потиснув руки (хоча без особливого ентузіазму), але відмовився зустрітися з провідними начальниками цехів.

Він думає, що будь-яка помилка непростима і вимагає негайної критики. Одного разу він сказав, що почуття людини не важливі, і що ми повинні вчитися долати нашу чутливість до критики. Невдовзі після свого приїзду він розкритикував нашого майстра у присутності всіх робочих. А іншого разу Джон викликав до свого офісу начальника виробництва і мене як перекладача та почав дорікати йому за помилку в цифрах у тижневому звіті. Він не проявив абсолютно ніякого терпіння або розуміння, коли останній хотів дати обґрунтоване пояснення цієї помилки. Крім цього, трапилося багато інших дрібних інцидентів.

Взагалі, будь-яка розмова між нашими співробітниками та американцем торкається якихось аспектів роботи. І я можу пригадати хіба що один епізод, в якому прозвучала похвала.

Як приклад намагань Джона перетворити нас на роботів, я тобі поясню його ставлення до часу. Для нього час – найвищий пріоритет в усіх аспектах життя. Джон постійно говорить, що час – це гроші, і ми не повинні його витрачати дарма. Тому він спробував нав'язати нам суворі



правила щодо перерв та годин роботи. З іншого боку, в нього немає ніякого терпіння до працівників, які мають цілком виправдані проблеми з пунктуальністю (наприклад, проблеми з громадським транспортом), і ніяким чином не стимулює тих людей, які працюють допізна без скарг. Все, що він робить – це щоразу суворіше контролює кожне порушення правил. Він одержимий різними “deadlines” (граничними термінами), і ставиться до них так, ніби їх порушення шкідливе для продуктивності праці. А з тих пір, як він заборонив брати на роботу родичів наших працівників, у нас все більше росте загальне незадоволення і навіть кількість заяв на звільнення. Ми сподіваємося переконати його відмінити ці правила.

В цілому, здається, що Джон не має чутливості до різних аспектів людських відносин. Можливо, це йде врозріз з його метою перетворити нас на роботів. Як можна вилучати людський елемент з робочого місця? Він не може не знати, що продуктивність залежить від того, наскільки мотивованими та задоволеними є працівники.

Інша річ, яку ми не розуміємо і яка нам не подобається, є його підхід делегувати повноваження. Він очевидно вважає, що ми всі однаково звикли приймати на себе повну відповідальність, коли будь-яка помилка або недолік з боку працівників піддається суворій критиці, навіть в присутності колег. Я дуже б хотів мати повну відповідальність за свою частину роботи, але я не можу прийняти це недипломатичне врегулювання випадкових помилок, які неминуче трапляються.

Якщо говорити не про роботу, ніхто з нас не заздрить його стилю життя, в якому, здається, немає нічого, крім роботи, і дуже мало часу на відпочинок. Ми ніколи не зустрічалися з його сім'єю або дружиною, і він ніколи не згадував про них. Це повинно бути дивне існування. Врешті решт, чого варте життя, якщо не радіти йому? Життя, в якому немає місця для сім'ї та друзів? І для нас у нього теж немає часу. Він завжди дуже зайнятий своєю роботою і ніколи не питає нас про сім'ю або здоров'я, поки це не заважає нашій роботі.

Нарешті, є ще питання етикету. Більшість американців, здається, не знають нічого про неприємне враження, яке вони справляють, коли ігнорують хороші манери. Одного дня він вирішив провести “неформальні збори в американському стилі”, і справді поклав ноги на стіл. Ти можеш уявити, щоб наші Петро Іванович або Віктор Миколайович поводитися в такий нецивілізований спосіб? Втім, Джон абсолютно не зрозумів причини нашої ніяковості, а ми, звичайно, залишили це без коментарів. Але як він може поводитися так необдуманно?

Андрію, цей лист вийшов у мене повним скарг та критики. Але мені треба було висловити своє ставлення до всіх цих подій. В будь-якому випадку, думаю, щось з мого досвіду буде для тебе корисним, коли ти поїдеш на своє двомісячне стажування до Штатів. Можливо, у тебе складеться краще враження про американських менеджерів.

Мої найкращі вітання твоїй дружині та дітям.

Чекаю на твою відповідь.

Микола

---

\* Дослідження для написання ситуаційної вправи “*Свій серед чужих? Чужий серед своїх? Міжкультурна поведінка у бізнесі.*” було частково підтримано Програмою стажування молодшого викладацького складу вищих навчальних закладів (Junior Faculty Development Program), яка фінансується Бюро освітніх та культурних справ Державного Департаменту США (the Bureau of Educational and Cultural Affairs of the U.S. Department of State) і адмініструється Американською радою з міжнародної освіти (American Council for International Education: ACTR/ACCELS). Думки, викладені у ситуаційній вправі, належать автору і не обов'язково співпадають з поглядами ECA або American Councils.

## 1. Завдання до першої частини кейсу

1. Проаналізуйте позитивні та негативні риси українських методів управління.
2. Дайте рекомендації американському менеджеру Джону Сміту, які могли б підвищити ефективність його співпраці з українськими менеджерами.

## 2. Завдання до другої частини кейсу

3. Проаналізуйте позитивні та негативні риси американських методів управління.
4. Дайте рекомендації українським менеджерам, які могли б підвищити ефективність їхньої співпраці з американським менеджером.

### Завдання до обох частин кейсу

5. З урахуванням класифікації національних бізнес-культур за Г.Хофстедом, Р.Гестеландом, Ф.Тромпенаарсом проаналізуйте культурні відмінності, які лежать в основі конфліктних ситуацій, описаних у кейсі.
6. Запропонуйте шляхи подолання культурних протиріч, спрямовані на запобігання конфліктним ситуаціям в колективах, де працюють американські та українські менеджери.

## КЕЙ-ЗАВДАННЯ 3

### Злет і падіння компанії *Starbucks*

3. Т.В. Співаковська

*Ситуаційну вправу доцільно використовувати для обговорення під час вивчення дисциплін: «Міжнародний маркетинг», «Стратегічний маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Маркетинг послуг», «Бренд-менеджмент».*



*Starbucks* – найбільша мережа кав'ярень у світі. Вважається, що для американців дітище Говарда Шульца є «місцем між роботою і домівкою». За останні декілька десятиліть *Starbucks* став одним з символів Америки, що не поступається за популярністю *Mcdonald's*.

Крім того, компанія почала зарубіжну експансію. Із змінним успіхом. Деяка мережа *Starbucks* стала популярна, як і в США, а деяка не прижилася зовсім (наприклад, в Австрії відкрито всього декілька кав'ярень компанії, і розширення не планується). А почалася історія *Starbucks* в далекому 1971 року в Сієтлі.

#### 4. Історія компанії

Компанія *Starbucks* була заснована трьома любителями кави: вчителем англійської мови Джері Болдуїном, вчителем історії Зевом Зігалом і письменником Гордоном Боукером. Вони склалися по \$1350, позичили ще \$5000 і в 1971 р. відкрили у Сієтлі (штат Вашингтон) невеликий магазин з продажу високоякісної кави в зернах і устаткування для її приготування. Це сталося тоді, коли споживання кави в Америці знижувалося вже впродовж десяти років. Фактично в цьому були винні самі виробники кави: конкуруючи за ціновим принципом і прагнучи скоротити витрати, вони закуповували все дешевші кавові зерна, тобто жертвували якістю напою задля збільшення обсягів продажу. Засновники *Starbucks* вирішили ризикнути та спробувати нову концепцію –

концепцію крамниці, де б продавалися тільки найкращі імпортні сорти кави та обладнання для її приготування.



Сама назва «Starbucks» походить від прізвища одного з персонажів знаменитого роману Германа Мелвілла «Мобі Дік» (у російському виданні персонажа звали Старбек). Першим логотипом компанії (1971–1987 рр.) стало зображення оголеної русалки або сирени. Він був виконаний в коричневому кольорі, а сирена використовувалася, щоб підкреслити той факт, що каву в *Starbucks* доставляють з далеких земель. Логотип був достатньо спірним через оголеність сирени.



Пізніше тіло сирени закрили волоссям, між словами в логотипі з'явилися зірки, а сам логотип трохи обрізали (1987–1992 рр.). Крім того, він змінив свій колір з коричневого на зелений (правда, у 2008 р. запустили тестування нового логотипу компанії коричневого кольору як такого, що більше пасує до основного продукту компанії – кави, але його так і не запровадили).



У 1992–2011 рр. логотип сфокусувався на обличчі сирени, нижню її частину прибрали. А в 2011 р. з логотипу забрали зелений ободок з назвою компанії і зірками, колір логотипу став світлішим.

У 1981 р. компанія мала п'ять магазинів, невелику фабрику з обжарювання кави і торговий підрозділ, який постачав каву в зернах барам, кафе й ресторанам. Як і в історії з *Mcdonald's*, своїм успіхом компанія *Starbucks* зобов'язана сторонній людині, що стала у результаті її власником. У 1982 р. в компанію прийшов підприємець Говард Шульц. Його найняли для того, щоб розвивати бізнес, оскільки засновники вже не справлялися з проблемами. При цьому вони не хотіли розширюватися, і в 1982 р. компанія *Starbucks* так і не вийшла за межі Сієтлу. По-справжньому ситуація змінилася після того, як Говард Шульц побував в Мілані. Там він побачив знамениті італійські кав'ярні і захопився тамтешньою атмосферою. «В Америці на той час нічого подібного не було. Подібної емоційної близькості людей я не зустрічав уже давно», – описав своє враження голова компанії. Він відразу зрозумів, що щось подібне потрібно запровадити в США: створити в кав'ярні *Starbucks* таку атмосферу, що поєднувала б італійську елегантність та американську неформальність. В його баченні *Starbucks* мав стати для відвідувачів «місцем власного задоволення» – затишним місцем зустрічі людей, проміжним пунктом між роботою та домівкою.

Проте ідея продавати готову каву в чашках не знайшла підтримки у засновників компанії. Вони були людьми з традиціями і вважали, що при такому підході їх магазин втратить свою суть, і відверне споживачів, оскільки справжня кава повинна бути приготована удома. Втім, Шульц був настільки упевнений в своєму задумі, що залишив *Starbucks* і заснував свою власну кав'ярню, яка відкрила свої двері в 1985 р. А вже через два роки Шульц викупив *Starbucks* у засновників за чотири мільйони доларів і перейменував компанію у *Starbucks Corporation* (до речі, зробити такий хід Шульцу порадив засновник *Microsoft* Біл Гейтс, який був одним з перших інвесторів *Starbucks*).

Отримавши свободу дій, Шульц того ж року відкрив перші кав'ярні *Starbucks* за межами Сієтлу. Кав'ярні були відкриті у Ванкувері й Чикаго. Вже через сім років компанія налічувала 165 кав'ярень по всій території США. А у 1996 р. відкрито першу кав'ярню *Starbucks* за межами США –

в Токіо (Японія). Злі язика говорили, що японці, відомі своєю любов'ю до чаю, ніколи в житті не стануть купувати каву, до того ж у паперовому посуді. І були неправі. Річний обсяг продажів у японських кав'ярнях *Starbucks* відразу перевищив у 2,5 разу американські показники! На сьогодні у компанії в Японії понад 500 відділень.

Однією з головних заслуг Говарда, що посприяли успіху *Starbucks*, є те, що він запровадив у компанії стандартизацію. У будь-якій кав'ярні будь-якої країни присутній однаковий асортимент основних товарів. Звичайно, *Starbucks* пропонує і якісь спеціальні продукти, створені для певної країни. *Starbucks* продає натуральну каву, напої на основі еспресо, інші різні гарячі і холодні напої (гарячий шоколад, чай, "Frappuccinos" тощо), легкі закуски, кавові зерна і аксесуари для приготування кави. До кави можна замовити тістечко або бутерброд. Проте, на відміну від більшості інших кафе, в *Starbucks* акцент робиться саме на каві. Сюди люди приходять попийти цього напою, а не «поїсти тістечко з кавою». Взагалі, в Америці каву в *Starbucks* п'ють по-різному. Хтось насолоджується особливою атмосферою кав'ярні, а хтось купує напій і випиває його на ходу, по дорозі на роботу, наприклад. Фірмове морозиво *Starbucks* і кава також продаються в продовольчих супермаркетах.

Якщо говорити про стандартизацію, яку запровадив Шульц, то вона вирізняється ще однією особливістю – атмосферою в кав'ярнях. З одного боку, основні елементи у всіх закладах *Starbucks* схожі, але з іншої – кожна кав'ярня має свої особливості, свою унікальну атмосферу. Одна з основних вимог при виборі приміщень для кав'ярень *Starbucks*: вхідні двері повинні "дивитись" на схід і ніколи на північ. Це пояснюється тим, що відвідувачі повинні насолоджуватися денним світлом, але при цьому сонце не повинно світити їм в обличчя. У *Starbucks* п'ють каву зовсім різні люди, починаючи від бізнесменів, що п'ють еспресо на ходу, і закінчуючи молодими парами, що розтягують задоволення за столиком. У *Starbucks* активно редагують звукові файли, працюють фрілансери, блогери пишуть свої нові пости. Атмосфера цієї кав'ярні привертає людей з ноутбуками. Добре, що є *Wi-fi*. У кафе постійно грає музика. При цьому цікаво, що існує центральний сервер, який займається відтворенням однієї і тієї ж музики в усій мережі *Starbucks*. Це означає, що та композиція, яку ви чуєте зараз в Нью-Йорку, грає в цю саму хвилину і в Сіетлі. При цьому за останній час в кав'ярнях *Starbucks* почали продавати безліч сторонніх товарів. За допомогою департаменту *Starbucks Entertainment* і бренду *Hear Music* компанія поширює книги, музичні збірки і відеофільми. Більшість з цих товарів є сезонними або розробленими для продажу в певній області. У компанії вважали, що тим самим зроблять заклади чимось більшим, ніж звичайні кав'ярні... Не вийшло. Нещодавно в компанії заявили, що більше не продаватимуть музику в кав'ярнях.

### Глобальне розширення

Останні десятиліття компанія *Starbucks* займалася тим, що скуповувала локальні мережі кав'ярень по всьому світу, роблячи їх частиною свого бренду. Розширення компанії йшло останнім часом божевільними темпами. Навіть у мультсеріалі «Сімпсони» було декілька жартів з приводу того, як мережа *Starbucks* захоплює Америку. Керівництво компанії прагнуло, щоб усі кав'ярні належали самій *Starbucks*, а не франчайзерам. Шульц розумів, що, для того щоб створити потужний бренд, йому та решті менеджерів необхідно було повністю контролювати процес – тільки так можна гарантувати неперевершену якість. У безлічі компаній, організованих на засадах франчайзингу, місцеві відділення живуть своїм життям. Прагнучи до прибутку, франчайзі легко могли б пожертвувати ідеєю високої якості *Starbucks* заради власної прибутковості. Розуміючи

причини зниження рівня продажу кави на американському ринку, в *Starbucks* прагнули запобігти повторенню такої ситуації.

У *Starbucks* застосували таку стратегію розширення: прийшовши в новий регіон, компанія розміщувалася в його центральному місті, після чого спеціально навчена команда фахівців відкривала там мережу кав'ярень. Протягом перших двох років у «вузлових» містах відкривають близько 20 закладів. Охопивши основний ринок, компанія йде в «регіони» – міста-сателіти та найближчі передмістя.

У процесі глобального розширення не обійшлося і без корпоративних здобутків. У 1998 р. компанія *Starbucks* закріпилася на британському ринку кави, взявши під свою опіку лондонську *Seattle Coffee Company*. В 2001 р. почалося завоювання континентальної частини Європи: кав'ярні *Starbucks* відкрилися в Швейцарії й Австрії, а потім в Іспанії, Німеччині та Греції. Що цікаво, компанія порушує європейську традицію: у кав'ярнях Старого Світу, як правило, дозволяють палити, а в *Starbucks* це заборонено. Близько 40 % європейців палять. Критики стверджували, що цією своєю заборонаю *Starbucks* сама позбавляє себе доброї половини ринку, але на компанію це не подіяло. Першу кав'ярню у Відні за два місяці після відкриття відвідали 100 тис. осіб. Дивна на перший погляд політика заборони паління мала позитивний відгук, а все тому, що в *Starbucks* дбали (принаймні, на словах) не стільки про здоров'я, скільки про каву. В кав'ярнях висіли таблички: «Тут не палять, щоб не зашкодити аромату напою», а відвідувачам дякували за відмову від сигарет.

У процесі виходу на зарубіжні ринки, компанія має й чимало проблем. По-перше, *Starbucks* має шанси на успіх тільки в країнах, позбавлених власної культури споживання кави. Негативний досвід в Австралії (у липні 2008 р. *Starbucks* оголосив про закриття 61 з 84 своїх точок) – зайве тому підтвердження. По-друге, у *Starbucks* виникають серйозні проблеми з рухом антиглобалістів, які вбачають у експансії компанії розвиток американського імперіалізму (і навіть проводять «Міжнародний день дій проти *Starbucks*»), та мусульманськими організаціями, яким не подобаються тісні зв'язки Говарда Шульга з єврейською общиною і його енергійна підтримка Ізраїлю. По-третє, останнім часом навколо *Starbucks* намічається конфлікт поколінь: тінейджери терпіти не можуть італійські назви кавових напоїв, а також дух культури *yuppie* (*young urban professional* – *молодий перспективний професіонал, мешканець міста*), що панує в кав'ярнях компанії.

У деяких країнах компанія *Starbucks* мала проблеми, пов'язані з особливостями національного законодавства, порушенням прав інтелектуальної власності тощо.

На китайському ринку компанія подала позов до суду, звинувативши у порушенні місцевим конкурентом своїх прав на торгову марку «*Starbucks*». Арбітражний народний суд Шанхая встановив, що китайська компанія неправомірно використовувала знак «*Starbucks*», а також його китайський переклад «*Xing Ba Ke*» («*Xing*» перекладається як «*star*» («зірка»), а «*Ba Ke*» звучить подібно до «*bucks*»). Крім того, за висновком суду, логотип китайської компанії (коло з білими літерами на зеленому фоні) порушує біло-зелений логотип «*Starbucks*». Отже, суд підтримав позовні вимоги американської мережі кав'ярень і зобов'язав компанію *Shanghai Xingbake Coffee Shop Ltd* («Сінбаке») сплатити *Starbucks* 500 тис. юанів (\$61,9 тис.).

Менш успішними були результати судових позовів компанії *Starbucks* у Південній Кореї. Американська компанія двічі (у 2005 р. та 2006 р.) намагалася відмінити реєстрацію комбінованого товарного знака «*Starpreya*», який повторював знак «*Starbucks*» у тому, що він використовував аналогічне зелене коло з аналогічним розташуванням тексту та зображенням жіночої голови в центрі композиції. Однак, південнокорейський патентний суд обидва рази відмовив у позові

компанії *Starbucks*, мотивувавши це «несхожістю образів русалки та богині» (назву «*Starpreya*», за словами власника фірми, утворено від імені богині скандинавської міфології Фреї (*Freja*), яку було змінено для полегшення вимови відповідно до корейської фонетики).

У 2006 р. після того, як уряд Індії пом'якшив національне законодавство у сфері іноземних інвестицій, дозволивши іноземцям володіти 51 % акцій у роздрібних монобрендових торгових точках, компанія *Starbucks* разом з 14 іншими іноземними компаніями виявила бажання відкрити в цій країні роздрібну мережу під власним брендом. Але уряд Індії заблокував вихід компанії на національний ринок у зв'язку з тим, що вона не надала повну інформацію про свої плани, зокрема, чи має намір *Starbucks* розвивати тільки мережу кав'ярень або також мережу ресторанів. Таким чином, компанія відклала свій вихід на ринок цієї країни на невизначений термін.

Перед виходом на ринок Росії компанії *Starbucks* довелося судитися з російським ТОВ «Старбакс», що зареєстрували на себе товарний знак американської корпорації і вимагали від неї \$600 тис. за право використання бренда на території Росії. Компанія *Starbucks* зареєструвала свій товарний знак у Росії ще в 1997 р., але в 2002 р. компанія «Пресс» попросила патентне відомство Росії анулювати цю реєстрацію на тій підставі, що товарний знак більше трьох років не використовувався. Роспатент погодився із цим доводом і скасував реєстрацію товарного знака «*Starbucks Coffee*» у категоріях «мінеральні й фруктові напої» й «послуги ресторанів, кафе». У вересні 2004 р. слово «*Starbucks*» зареєструвало як товарний знак ТОВ «Старбакс». Компанії *Starbucks* вдалося анулювати піратську версію свого логотипа в Росії аж у листопаді 2005 р., після чого почалися переговори з потенційними партнерами. До цього компанія змогла відкрити свою кав'ярню тільки на території приміщення посольства США, де не діють російські закони. У вересні 2007 р. відкрито кав'ярню *Starbucks* у торговому центрі «Мега-Химки», після чого з'явилося ще кілька кав'ярень у Москві: на Старому Арбаті, у офісному комплексі «Башта на набережній» і в аеропорту «Шереметьєво-2». У грудні 2012 р. відкрито першу кав'ярню у Санкт-Петербурзі. До кінця 2012 р. в Росії було відкрито 64 заклади, з яких 61 – у Москві та 3 – в Санкт-Петербурзі. У жовтні 2013 р. відкрито першу кав'ярню в Ростові-на-Дону.

У більшості випадків *Starbucks* виходить на новий для себе ринок за допомогою партнера. До Росії компанія *Starbucks* вийшла в партнерстві з кувейтською *MN Alshaya*. А при виході на ринок Польщі "дочірня компанія" *Starbucks Coffee International* створила СП з *American Restaurants*. В офіційній заяві компанії *Starbucks* про плани щодо подальшої експансії йшлося про те, що пріоритетними країнами для неї є Китай, Єгипет, Бразилія, Індія та В'єтнам. Особливо успішно компанія розвивається в Китаї, де їй легко вдалося змінити свідомість споживачів: середній клас перестав пити чай і перейшов на каву від *Starbucks*.

За підсумками 2007 р. у 43 країнах світу було 15700 кав'ярень *Starbucks*. А у 2012 р. *Starbucks* присутній уже в 60 країнах, маючи близько 19 тис. закладів (70 % з них – на території США, 6,5% – у Канаді, 5,5% – у Японії, 5% – Великобританії, решта – в інших країнах). Приблизно 45% кав'ярень належать компанії *Starbucks Corporation*, інші працюють на засадах франчайзингу, отримавши ліцензії. Загальна чисельність персоналу мережі – 140 тис. осіб. За даними дослідницької компанії *Hoovers*, у 2010 р. виручка *Starbucks* становила \$10,7 млрд (у 2005 р. – \$6,37 млрд, у 2006 р. – \$7,8 млрд, у 2008 р. – \$5,74 млрд), чистий прибуток – \$945,6 млн (у 2005 р. – \$494,5 млн, у 2006 р. – \$564 млн, у 2008 р. – \$315,5 млн).

Говард Шульц, який ще у 2002 р. залишив посаду виконавчого директора компанії, але й сьогодні є головою ради директорів та «головним глобальним стратегом» компанії, вважає, що мережа може збільшитися до 40 тис. закладів. Він хотів би, щоб кав'ярні *Starbucks* відкрилися в усіх країнах світу. Проте є країна, до якої він ставиться з особливим пієтетом: це Італія, звідки запозичено концепцію *Starbucks*.

### *Starbucks у період кризи*

У 2008 р. керівництво компанії прийняло рішення про закриття до кінця року близько 600 кав'ярень в США. Шульц зазначив, що в умовах економічного спаду і сильної конкуренції, єдиний шлях зберегти прибутковість, це закрити кав'ярні, які не приносять прибутків, переважно у штатах Каліфорнія та Флорида. Закриття 600 кав'ярень призвело до втрати робочих місць 12 тисяч людей, а це 7 % від усіх робочих місць корпорації. Ще однією причиною такого рішення є надто швидкий розвиток компанії. Останніми роками кав'ярні *Starbucks* росли як гриби. Щодня у світі з'являлося вісім нових кав'ярень *Starbucks*. Американці жартують, що в деяких містах можна натрапити на дві кав'ярні *Starbucks*, розташовані одна напроти одної. У цьому жарті є частка правди: усвідомлене насичення попиту загрожує 30 %-вим скороченням обсягу продажів однієї із розташованих по сусідству кав'ярень. Раніше цей спад компенсувався економією витрат на розподіл та маркетинг, не згадуючи вже формування іміджу «зручної кав'ярні». Адже для кавоманів не існує такого поняття як забагато кав'ярень. Торік економісти підраховали, що пересічний американець заходить до *Starbucks* в середньому 18 разів на місяць. Більшою частотою візитів не міг похвалитися ні один американський роздрібний торгівець. І навіть висока ціна – чотири долари за чашку капучіно чи латте – не зупиняла відвідувачів. Але дедалі більше американців не можуть собі дозволити пити дорогу каву. Все-таки, в цій мережі кав'ярень кави коштує відверто дорого.

Але в компанії доклали зусиль, щоб вийти з кризи. Так, у 2008 р. було реалізовано кілька нових проектів. По-перше, компанія розпочала у кав'ярнях США продаж енергетичних добавок «+Energy» (суміш вітаміну В, гуарани та женьшеню), які можна додати в улюблений сорт кави. По-друге, було підписано угоду з компанією *Unilever*, за умовами якої *Unilever* займалася виробництвом, маркетингом та дистрибуцією морозива під маркою «*Starbucks*» у США та Канаді, розширивши свій асортимент морозива.

Компанія *Starbucks* також продовжувала міжнародну експансію. У серпні 2008 р. підписано угоду про відкриття мережі кав'ярень на залізничних вокзалах по всій території Голландії. До того кав'ярні *Starbucks* в Голландії розташовані тільки в аеропортах. У цей же період розпочато освоєння португальського ринку шляхом створення спільного підприємства з *Grupo VIPS* – компанією, з якою *Starbucks* співпрацював протягом шести років, відкривши 75 кав'ярень у Іспанії та 45 – у Франції. У листопаді 2008 р. відкрито першу кав'ярню *Starbucks* в Болгарії.

Крім того, у березні 2008 р. компанія *Starbucks* запустила достатньо цікавий проект в Інтернет – «сайт ідей для *Starbucks*». Будь-яка людина, чи то співробітник компанії, чи то простий клієнт, може поділитися своєю ідеєю відносно поліпшення кав'ярень. Цікаво, що до того, як ідеї доходять до представників компанії, їх обговорюють зареєстровані користувачі сайту, які можуть голосувати за кожну ідею.

Ще одним цікавим проектом компанії стала угода з компанією *Kraft Foods* на розповсюдження зернової, меленої і капсульованої кави в американських супермаркетах, а пізніше – по всьому світу. У вересні 2008 р. *Starbucks* спільно з *Kraft Foods* почали продаж



упакованої кави під маркою «Starbucks» в супермаркетах Швейцарії, яка стала першою європейською країною, де кава «Starbucks» з'явилася поза межами фірмових кав'ярень. Однак вже на початку 2010 р. Говард Шульц почав скаржитися, що Kraft не підтримує достатній запас кави в магазинах і недостатньо просуває її покупцям.

### *Starbucks сьогодні*

У 2011 р. Starbucks вирішила суттєво розширити свій бізнес. За \$30 млн компанія купила виробника соку і вже відкрила чотири фреш-бари Evolution Fresh. Також компанія придбала мережу хлібопекарень La Boulange. Під брендом Verismo Starbucks веде продаж кавоварок і кави в капсулах. А в 2012 р. новим напрямом діяльності Starbucks став чайний бізнес – за \$620 млн Starbucks купила чайного рітейлера Teavana, у якого 300 магазинів чаю, де, крім чаю, продають сувеніри – керамічний посуд і заварники.

Крім того, 24 жовтня 2013 р. у престижному районі Махеттену в Нью-Йорку відкрився перший чайний бар Teavana, що належить мережі Starbucks. Цей та інші заклади будуть створюватися на основі магазинів чаю Teavana. У магазинах встановлюватимуть стійки, за якими відвідувачі зможуть замовити не тільки чай, але й легкі закуски – переважно з корисних для здоров'я продуктів. Ціни тут вищі, ніж у звичайній кав'ярні Starbucks. Якщо в кав'ярні середній чек становить \$5, то в чайній напої коштують \$3-6, тоді як солодощі, салати і закуски обійдуться в \$3-15.

За словами Говарда Шульца, в найближчі п'ять років почнуть працювати не менше 1000 барів Teavana по всьому світу. За п'ять років він хоче зробити чай невід'ємною частиною американської культури і перетворити Teavana в чайний аналог кав'ярень Starbucks. Усі бари будуть оформлені в стилі дзен: сірувато-коричневі тони, приглушене освітлення, м'які крісла. Той же стиль простежується і в логотипі Teavana: людина, що сидить в позі лотоса з кухлем чаю в руках. Там не буде символіки Starbucks і не продаватимуть кави. Цікаво, що сам Шульц нещодавно відмовився від вживання кави після 17:00 і перейшов на чай.

І хоча в Сполучених Штатах поки віддають перевагу каві, любов американців до чаю посилюється. Американська чайна асоціація підрахувала, що за останні п'ять років попит на чай в США виріс на 16 %. А 158 млн американців, тобто половина населення, п'ють чай кожен день. Однак чайна традиція в США досить своєрідна: 85% всього чаю п'ється охолодженим. У цілому 65% продажів напою припадає на пакетований чай, 25% – на бутильований і тільки 10 % – на листовий чай. Хоча не всі експерти вірять, що Starbucks зможе зробити чайні бари настільки ж впізнаваним брендом, як свої кав'ярні, є й ті, хто вважає «якщо хто і здатний створити в США ажіотаж на чай, то це Starbucks». Але чи не будуть ці дві мережі конкурувати між собою? Чи є нашкодить новий проект основному бізнесу?

Швидке міжнародне зростання компанії зумовлює певні проблеми, пов'язані із втратою емоційної складової бренду Starbucks. Ще в недалекому минулому основною конкурентною перевагою Starbucks був досвід, який споживач отримував разом із кавою. Але вже сьогодні конкурентними перевагами Starbucks є радше зручність розташування та стабільність. Нині компанія настільки розрослася в усьому світі, що їй навряд чи вдасться повернути свою унікальність.

До знищення емоційної складової бренду призводить також встановлення в кав'ярнях нових апаратів для еспресо та капучіно. Завдяки цим апаратам напій готуватиметься у кілька разів швидше. Проте, люди ходили до Starbucks і платили суму, яка вчетверо перевищувала вартість



кави у будь-якому іншому закладі, саме тому, що тут її робили з душею. Чи не вплине перехід до автоматизації процесу приготування кави на зменшення популярності мережі серед її постійних клієнтів? Як віднайти баланс між зростанням мережі кав'ярень та унікальністю й особливою атмосферою?

**Питання та завдання до ситуаційної справи:**

1. Які стратегії зростання використовує компанія Starbucks? Які з них ви вважаєте більш доцільними?
2. Чи правильними були дії компанії в період кризи? Оцініть перспективи співпраці з Kraft Foods щодо продажу упакованої кави під маркою «Starbucks» в супермаркетах.
3. Проаналізуйте перспективи чайного бізнесу компанії та запропонуйте стратегію його розвитку. Як він вплине на бренд *Starbucks*? Чи не конкуруватиме він з основним бізнесом компанії?
4. Чи доцільно компанії виходити на український ринок? Які можливості й загрози очікують компанію в Україні?
5. Чи варто адаптувати позиціонування компанії до українського ринку? Які елементи комплексу маркетингу потрібно адаптувати до українського ринку?

## **4. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.**

### **Рекомендації до виконання вправ з кейс-завдань та аналітичних доповідей (колективна та індивідуальна робота)**

Методичні рекомендації щодо виконання аналітичних доповідей:

1. Завдання виконується одним (двома) студентом (ми).
2. Результати оформляються на аркушах А4 в обсязі 10-15 аркушів.
3. Звіт містить такі обов'язкові частини:
  - реферативна;
  - творча (з аргументацією і можливостями застосування в маркетингу);
  - список використаних джерел.
4. Результати повинні викладатися систематизовано, структуровано, логічно, коротко, чітко і аргументовано.
5. Звіт повинен містити як результати теоретичних досліджень, так і практичні приклади з урахуванням сучасних реалій і тенденцій.
6. Результати захищаються прилюдно.
7. Електронний варіант для попереднього аналізу якості підготовки вислати на адресу: zozulyov@ukr.net с позначкою «на перевірку».

### **Методичні рекомендації до виконання кейс-завдань**

Кейс - це опис, як правило, у формі розповіді, господарської ситуації, яка потребує вирішення або прийняття конкретного управлінського рішення. В основному це розповідь про господарську ситуації, що починається з опису найважливіших фактів, які стосуються питань організації або установи, історичних даних розвитку підприємства, опису його діяльності і положення на даний момент. Деякі кейси можуть бути великими за розмірами і досягати 50 і більше сторінок опису діяльності підприємства протягом попередніх років, організаційних питань, маркетингового середовища і конкурентів, даних про продажі і дослідженні ринку, системи менеджменту і т. П. Інші кейси невеликі, займають одну або дві сторінки тексту. Але більшість кейсів вміщує необхідну інформацію про фірму і її маркетингових позиціях на ринку.

Мета, яка переслідується при роботі над кейсом, - це формування у студентів проблемно-орієнтовного мислення та набуття навичок прийняття управлінських рішень на основі аналізу складних реальних ситуацій, виявлення проблем і можливостей, аналізу альтернативних варіантів і знаходження найкращого з них, розробки детального обґрунтування та формування рекомендацій для виправлення становища і подальших дій підприємства на ринку.

Набуття студентами проблемно-орієнтованого мислення та вміння розробляти і приймати рішення є тим фактором, який забезпечує управлінський успіх в їх подальшій роботі на реально діючих підприємствах.

Робота над кейсами переслідує також мета засвоєння маркетингової теорії завдяки ілюстрування різноманітних можливостей її застосування для різних типів організацій і установ, маркетингових середовищ, конкурентних та ринкових ситуацій.

Глибоке ознайомлення з маркетинговою теорією є необхідною умовою в маркетингу в зв'язку з тим, що за своєю природою маркетингова діяльність пов'язана з управлінням в системах, які не підлягають формалізації. На відміну від фізики або хімії, в бізнесі не існує чітко встановлених, нереальних правил і методів, які можна було б застосувати в будь-якій ситуації. Саме на подолання цих проблем і спрямована маркетингова теорія і кейс-метод як основне знаряддя оволодіння нею.

#### *Загальні вказівки до аналізу кейсів*

Пропоновані вказівки не є єдиним варіантом вирішення кейс-задач. Кожна проблема бізнесу є в якійсь мірі унікальною. Далі розглядаються найбільш важливі загальні елементи, які можуть бути застосовані для аналізу будь-якої господарської ситуації.

Етап 1. Прочитати і перечитати текст кейса.

Кожен кейс є оглядом маркетингової проблеми, яка вимагає розробки ряду рішень для її подолання. Рішення повинні базуватися на розумінні фактів, наведених в кейсі. Тому головним завданням першого етапу розгляду будь-якої господарської ситуації є уважне прочитання її умов.

При першому, поверхневому ознайомленні з текстом кейса студент повинен відчувати ситуацію, про яку йде мова, запам'ятати основні факти, але не робити висновків і не приймати будь-яких рішень. У процесі наступного ознайомлення з текстом, наприклад, при повторному читанні, студент повинен зробити або короткі замітки, або використовувати літерні коди для різноманітних елементів кейса. Можуть бути корисними, наприклад, наступні літери:

П (проблеми) С (симптоми) ПР (причини) Р (результати)

Етап 2. Аналіз фактів

Після того, як студент перечитав кейс один або більше разів, він повинен перейти до аналізу фактів з метою:

- о виявлення найважливіших параметрів, які стосуються середовища та фірми;
- о проблем і причин, які їх породили;
- о виконання необхідних розрахунків.

Етап 3. Виявлення основних проблем

Під час читання тексту кейса і засвоєння інформації з нього студент повинен постійно ставити перед собою наступні питання:

- о У чому ж полягає проблема?
- о Які причини призвели до такої ситуації?
- о Якого роду дії необхідно здійснити в цій ситуації?

Складнощі, пов'язані з виявленням проблем і причин, які їх породили, залежать від описаної в кейсі ситуації. У багатьох випадках проблема по знаходиться на поверхні. Те, що на перший погляд сприймалося як проблема, при повторному ознайомленні з текстом, що зображує ситуацію, може бути лише симптомом більш глибокої і фундаментальної проблеми. Так, значні темпи падіння збуту в більшості випадків є симптомом зміни споживчого попиту, недосконалого комплексу маркетингу, необґрунтованого рівня товарно-матеріальних запасів або всього перерахованого вище. Т. е. Дійсні проблеми і причини, які призвели до їх виникнення, виявляються в процесі уважного вивчення і аналізу основних фактів кейсу.

Стадія визначення проблеми є критичною для всіх наступних стадій аналізу. Додатково витрачений на неї час буде компенсовано надалі.

#### Етап 4. Знаходження альтернативних шляхів подальших дій

Вивчення процесу прийняття рішень показує, що більшість людей обмежується лише частиною наданої інформації і починає діяти тільки в одному напрямку. Справжнього ж фахівця, досвідченого менеджера відрізняє те, що він аналізує всю наявну інформацію і бачить різноманітні шляхи подолання проблеми або реалізації можливості для досягнення поставлених цілей.

Наступним етапом після виявлення проблем є генерація якомога більшої кількості альтернативних шляхів подальших дій. Деякі з них можуть бути недосконалими і швидко відкинуті при подальшому розгляді, але по меншій мерці три головні альтернативи (стратегічні напрямки) повинні бути знайдені і глибоко проаналізовані.

#### Етап 5. Оцінка альтернативних шляхів подальших дій

Стратегічні напрямки повинні бути глибоко проаналізовані в порядку розв'язання проблеми. Повинен бути складений список сильних і слабких сторін кожної альтернативи. Корисно, наприклад, проаналізувати прибутковість, цілі компанії, попит на ринку, на якому вона працює, ставлення покупців, їх мотивації, поведінка конкурентів, маркетингову середу взагалі, основні економічні показники підприємства.

На цьому етапі корисно також виділити в проблемі кілька питань. Наприклад, якщо основне питання формулюється як "Чи повинна фірма розширити свою продуктову лінію?", то під-питаннями можуть бути:

- o З якими додатковими витратами це пов'язано?
- o Які надходження можна очікувати?
- o Які обсяги продажів можна очікувати?
- o Який може бути реакція конкурентів? і т.п.

Т. з повинні бути проаналізовані всі чинники як зовнішньої (маркетингової), так і внутрішнього середовища, які впливають або можуть вплинути на вирішення проблеми або на досягнення ринкової можливості з урахуванням цілей підприємства.

#### Етап 6. Розробка припущень

На більшості підприємств рішення приймаються на основі неповної інформації. Як правило, фактів, які безпосередньо стосуються проблеми, пет під рукою або вони пробують багато часу для з'ясування. В умовах такої ситуації особа, яка приймає рішення, має підготувати свою оцінку і зробити аргументовані припущення.

Інформація, яка міститься в кейс, зазвичай не повна і досить стисла в порівнянні з реальними умовами в менеджменті. Тому необхідно зробити аргументовані припущення з метою компенсації нестачі важливих, як на думку доповідача, фактів. Але при аналізі кейса не можуть розглядатися власні оцінки, позиції і стиль життя. Ці дані повинні братися з умов запропонованої господарської ситуації.

#### Етап 7. Ухвалення рішення або ж розробка рекомендацій

У реальних ринкових умовах нерішучість може бути фатальною для підприємства. Тому при розгляді кейса, незважаючи на неповноту інформації, різноманітність альтернативних шляхів, студент повинен вибрати і обґрунтувати той шлях вирішення проблеми або реалізації можливості, який є науковим. Вибір повинен характеризуватися прозорістю, чіткістю аргументів, досконалістю аналізу фактів.

#### *Найбільш поширені помилки і корисні поради*

При розгляді кейсів може бути корисним наступний перелік найбільш типових помилок, які допускають студенти, а також деякі поради.

1. Студенти часто вдаються до невиправданого повтору частин тексту з умов кейса. Заради запобігання цьому викладач повинен постійно пам'ятати суть проблеми і за так нитка питання: "Як доповідав матеріал впливає на проблему, яка вирішується?".

2. Часто мають схильність до констатування своїх висновків без відповідного обґрунтування. Всі відповіді повинні бути обґрунтовані і аргументовані. Це необхідно також для того, щоб показати, як аргументи пов'язані з висновками. Для цього студенти повинні вживати таких обертів, як, наприклад, "тому, що ...", "у зв'язку з тим, що ...", "наслідком цього є те, що ...".

3. У деяких студентів представлений п'ю докази при захисті кейса не збігаються з висновками, які вони зробили. В такому випадку викладач повинен коректно вказати на помилки і дати студентам можливість удосконалити свою роботу.

4. Поширеною помилкою студентів при розгляді кейса і розробці шляхів подолання проблем є відсутність послідовності в аналізі, системності, комплексності при розгляді всієї сукупності проблем і фактів, а також невміння чітко відокремлювати найголовніше і концентрувати на ньому увагу, що вважається критичним для менеджера будь-якого управлінського дзвону.

5. При розробці власних пропозицій у студентів часом простежується розрив між попереднім аналізом і тими шляхами подолання проблеми або реалізації можливості, що вони пропонують. Крім того, в деяких випадках такі пропозиції базуються на загальнологічних міркуваннях, без урахування теоретичного маркетингового матеріалу, застосування формальних методів, проведення необхідних обчислень.

6. У процесі захисту кейса викладач не повинен висловлювати свою особисту позицію і особисті мотивації як аргумент.

#### *Орієнтовний порядок захисту і обговорення кейса*

При роботі над кейсом студенти розподіляються на групи (бригади або консалтингові групи) в кількості, яка вказується викладачем. Рекомендована кількість студентів - 4-6 людина. Обов'язковою є обрання в кожній бригаді керівника або президента. На него покладаються обов'язки по організації роботи бригади, т. Е. Він повинен продемонструвати свої здібності до організаційної роботи, управління процесом обговорення в межах своєї бригади, а також презентація своєї бригади і отриманих результатів при захисті роботи. Важливий елемент в роботі президента - оцінка внеску кожного члена бригади в загальний отриманий результат.

Звіт за результатами аналізу кейсів готується письмово. Захист кейса проходить публічно, участь беруть всі члени бригади, доповідаючи по окремих частинах спільної роботи. Така форма захисту, крім оволодіння маркетингової теорією, дозволяє набути навичок публічних виступів і ведення дискусії.

Після завершення доповіді бригади проходить обговорення. В обговоренні беруть участь вага студенти групи. Вони повинні задавати питання по суті доповіді, роблячи свої зауваження і / або вказуючи на найбільш вдалі знахідки в аналізі ситуації.

По закінченню обговорення доповідей всіх бригад в студентській групі складається рейтинг за результатами виступу, викладач робить загальні зауваження і дає рекомендації.



## 5. ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СЕМЕСТРОВОГО ЗАВДАННЯ.

Виконання індивідуального семестрового завдання передбачено у формі аналітичного огляду. Аналітичний огляд пишеться в межах теми:

*Аналіз міжнародної конкурентоспроможності  
української \_\_\_\_\_ галузі  
на основі ромбу детермінантів національних переваг М. Портера*

Аналітичний огляд - це важливий етап у вивченні дисципліни «міжнародний маркетинг». Його цілі:

1. Сприяти формуванню у студентів компетентності та програмних результатів навчання з дисципліни (динамічної комбінації знань, вмінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, яка визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність), зокрема у сфері промислового маркетингу.

2. Систематизувати, закріпити та розширити теоретичні знання і практичні навички з дисципліни, застосувати їх при рішенні конкретних маркетингових задач.

3. Розвинути навички ведення самостійної роботи та опанувати інструменти аналізу при вирішенні проблем та питань, що пов'язані із предметом курсу.

4. Виявити підготовленість студентів для самостійної роботи в умовах сучасного ринку.

Процес виконання розрахункової роботи включає декілька етапів, а саме:

- вибір ринку;
- підготовка до написання;
- складання плану;
- формування тексту;
- оформлення роботи;
- захист роботи.

Вибір міжнародного ринку та галузі здійснюється студентом самостійно в межах тематики курсу. Робота виконується на прикладі конкретної галузі, що працює на певному міжнародному товарному ринку чи ринковому сегменті, який обирається для дослідження. Обсяг роботи (її основної частини) може коливатись

від 15 до 30 сторінок комп'ютерного тексту. Робота повинна носити комплексний характер, тобто, при її виконанні повинні розглядатися економічні, технологічні, організаційні та соціальні сторони об'єкту (підприємства, фірми). Робота повинна базуватись на реальних фактах та носити творчий характер. Студент, працюючи над роботою, повинен продемонструвати своє вміння самостійно вирішувати означенні у завданні проблеми. Пропозиції та висновки роботи повинні мати високий рівень обґрунтування, що забезпечується використанням статистичної інформації, коректним вибором теоретичної бази, методології та методів досліджень, застосуванням розрахунків та обчислень. Текст повинен бути відредагованим, стилістично витриманим.

### **Зміст і структура розрахункової роботи.**

Розрахункова робота складається з наступних структурних елементів.

#### **ВСТУП**

Розділ 1. Загальна характеристика галузі.

Розділ. 2 Аналіз ромбу конкурентних детермінант для обраної галузі.

2.1. Аналіз факторних умов галузі.

2.2. Аналіз споріднених та підтримуючих галузей.

2.3. Аналіз умов попиту на внутрішньому ринку.

2.4. Аналіз стратегії фірм та конкуренції в галузі.

2.5. Аналіз втручання уряду та випадкових подій.

Висновки.

Список використаної літератури

#### **Вступ.**

У вступі обґрунтовується актуальність дослідження, мета, предмет та об'єкт дослідження. Обґрунтовується, чому важливим є аналіз саме обраної галузі, стичло зауважуються тенденції розвитку та внутрішні проблеми галузі, які є рушійними силами для старту дослідження.

#### **Розділ. 1. Загальна характеристика галузі**

В межах галузі проводиться огляд ринку, кількість виробників, структура експорту-імпорту (в які країни/з яких країн), обсяг та динаміка ринку.

## Розділ 2. Ромб детермінантних переваг М. Портера для \_\_\_\_\_ галузі

2.1. Аналіз факторних умов. Розглядаються послідовно всі групи факторних умов. За кожною групою робиться висновок щодо того, які слабкі та сильні позиції має галузь на міжнародному ринку, порівняно із міжнародним ринком, що підлягає аналізу.

- *фізичні ресурси*
- *людські ресурси*
- *технологічні ресурси*
- *фінансові ресурси*
- *інфраструктура*

Подати висновок у вигляді таблиці:

<i>№</i>	<i>Факторні умови</i>	<i>Сильні позиції</i>	<i>Слабкі позиції</i>

2.2. Аналіз споріднених та підтримуючих галузей. Розглядаються послідовно всі споріднені та підтримуючі галузі. За кожною галуззю робиться висновок щодо того, які слабкі та сильні позиції надає підтримуюча галузь для основної, що є об'єктом аналізу, порівняно із міжнародним ринком, що підлягає аналізу. В межах підрозділу слід *схематично зобразити, проаналізувати як розвинена кожна галузь.*

Подати висновок у вигляді таблиці

<i>№</i>	<i>Споріднена галузь</i>	<i>Сильні позиції</i>	<i>Слабкі позиції</i>

2.3. Аналіз умови попиту на внутрішньому ринку. Розглядаються послідовно всі складові та особливості попиту на внутрішньому ринку. За кожною особливістю робиться висновок щодо того, які слабкі та сильні позиції надає вона для конкурентоспроможності основної галузі, що є об'єктом аналізу.

- *величина попиту на внутрішньому ринку порівняно з іншими країнами та порівняно з товарами-замінниками*

- *динаміка попиту на внутрішньому ринку*
- *насиченість ринку*
- *вимогливість місцевих споживачів*

Подати висновок у вигляді таблиці

<i>№</i>	<i>Умови попиту</i>	<i>Сильні позиції</i>	<i>Слабкі позиції</i>

2.4. Аналіз особливостей стратегії фірм та конкуренції в галузі. Розглядаються послідовно всі особливості поведінки та умов конкуренції в галузі. За кожною особливістю робиться висновок щодо того, які слабкі та сильні позиції надає вона для основної галузі, що є об'єктом аналізу, порівняно із міжнародним ринком, що підлягає аналізу..

- *кількість компаній в галузі, інтенсивність конкуренції*
- *досвід у розробці маркетингових, зокрема конкурентних стратегій*
- *досвід ЗЕД*
- *методи управління в галузі)*

Подати висновок у вигляді таблиці

<i>№</i>	<i>Особливості конкуренції в галузі</i>	<i>Сильні позиції</i>	<i>Слабкі позиції</i>

2.5. Аналіз втручання уряду та випадкових подій.

Описати акти втручання уряду в роботу галузі та випадкові події, що мали місце та визначальний вплив на стан галузі.

Подати висновок у вигляді таблиці

<i>№</i>	<i>Втручання та випадок</i>	<i>Сильні позиції</i>	<i>Слабкі позиції</i>

## **Висновки**

Висновки мають узагальнювати проведений аналіз та підсумовувати можливі слабкі та сильні позиції щодо міжнародної конкурентоспроможності обраної галузі. Також у висновках пропонується подати рекомендації щодо формування та/або посилення джерел міжнародної конкурентоспроможності галузі. Висновки мають містити власні думки, узагальнення та пропозиції, ніяких журнальних статей чи оглядів не допускається.

### **Список літератури**

Робота подається на перевірку у визначений термін.

Порядок захисту роботи, штрафні бали та алгоритм оцінювання азначається в РСО з дисципліни.

Допоміжний матеріал для виконання аналітичного огляду подано нижче.

## **Ромб детермінантів конкурентних переваг М.Портера (Porter's Diamond)**

Чому країна досягає міжнародного успіху в тій чи іншій галузі? Відповідь на дане запитання дав М.Портер, розробивши концепцію "міжнародної конкурентоспроможності країни" на основі вивчення практики компаній 10 провідних індустріальних країн, на які припадає майже половина світового експорту. Її суть полягає в чотирьох властивостях країни, які носять загальний характер та формують середовище, в якому конкурують місцеві фірми. Це середовище може сприяти створенню конкурентної переваги, а може й перешкоджати цьому.

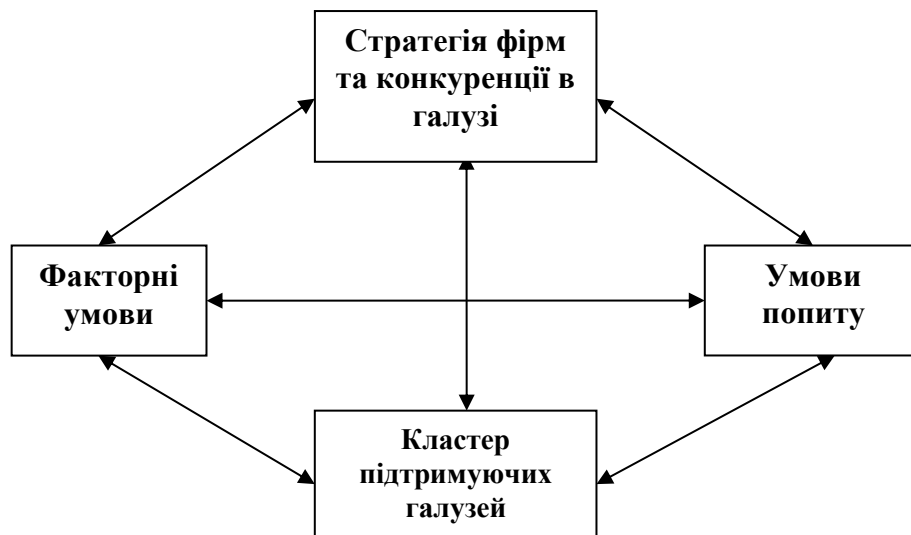
На думку М. Портера, головними детермінантами конкурентоспроможності країни, а відтак і розвитку її зовнішньої торгівлі, є:

1. **Факторні умови**, тобто ті конкретні фактори, які необхідні для успішної конкуренції в певній галузі (*фізичні ресурси, людські ресурси, технологічні ресурси, фінансові ресурси, інфраструктура*).

2. *Умови попиту на внутрішньому ринку*, тобто яким є на внутрішньому ринку попит на продукцію чи послуги, пропоновані певною галуззю (*величина попиту на внутрішньому ринку порівняно з іншими країнами та порівняно з товарами-замінниками, динаміка попиту на внутрішньому ринку, вимогливість місцевих споживачів*).

3. *Кластер підтримуючих галузей* – наявність або відсутність допоміжних галузей, потрібних для закріплення конкурентних переваг країни на світовому ринку.

4. *Стратегія фірм та конкуренція в галузі*, тобто якими є умови всередині країни, що визначають те, як створюються фірми та здійснюється управління ними, і який характер конкуренції на внутрішньому ринку (*кількість компаній в галузі, інтенсивність конкуренції, державне чи приватне володіння, досвід у розробці маркетингових, в т.ч. конкурентних стратегій*).



*Рис.1. Детермінанти конкурентної переваги країни.*

Детермінанти конкурентної переваги утворюють національний «ромб» - систему, компоненти якої взаємно посилюються. Кожна детермінанта впливає на решту. Так, великий попит на продукцію фірми сам собою не надасть їй конкурентної переваги, якщо немає такого загострення конкуренції, яке змусило б фірму прийняти цей попит до відома. Крім того, переваги в одній детермінанті можуть створити або підсилити переваги в інших. Врешті решт країни досягають

успіху в тих чи інших галузях завдяки тому, що середовище в цих країнах розвивається найбільш динамічно і, постійно ставлячи перед фірмою все складніші задачі, змушує їх з часом краще використовувати існуючі переваги та шукати нові.

Конкурентна перевага на основі тільки однієї-двох детермінант можлива лише в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів або в галузях, де мало застосовуються складні технології. Втримати таку перевагу, як правило, не вдається, оскільки вона швидко перетікає з країни в країну, а глобальні фірми легко нейтралізують її, діючи «в обхід» за допомогою глобальної стратегії. Щоб отримати й утримати перевагу в наукомістких галузях, які становлять основу будь-якої економіки, треба мати перевагу в усіх складових «ромба». Перевага по кожній детермінанті не є передумовою для конкурентної переваги в галузі.

Згідно з М. Портером, два додаткових чинники відіграють важливу роль у національній системі конкурентної переваги: *випадок і уряд*. **Випадкові події**, такі, як значні винаходи, прогрес у фундаментальних технологіях, війни, розвиток світової політики, істотні зрушення у попиту світових ринків, впливали і впливають на зміни у конкурентній перевазі тієї чи іншої галузі й на всю економіку в цілому. Основна **роль уряду** в конкурентній перевазі нації полягає в тому, щоб впливати на чотири основні групи чинників. Так, антимонопольна політика відображається на конкуренції на внутрішньому ринку, законодавчі акти можуть викликати зміну попиту на внутрішньому ринку, асигнування на освіту можуть змінити становище деяких факторів виробництва, а державні закупки – стимулювати споріднені та підтримуючі галузі. Загалом державні установи будь-якого рівня можуть як підсилити, так і послабити конкурентні переваги країни.

Розглянемо детальніше вплив кожного з детермінантів окремо та всіх разом на здатність фірми досягти конкурентної переваги в окремих галузях.

### ***Факторні умови***

М. Портер найбільшу перевагу надає значимості першої детермінанти - факторним умовам. Він вважає, що ці чинники країною не успадковуються, а створюються в процесі розширення виробництва.

В кожній країні є те, що економісти називають факторами виробництва. Це компоненти, необхідні для діяльності фірми в будь-якій галузі, наприклад, робоча сила, сільськогосподарські угіддя, природні ресурси, капітал та інфраструктура. Володіння країною тими чи іншими факторами, безперечно, впливає на конкурентні переваги фірм країни, однак роль факторів цим не обмежується. Важливе значення також має швидкість, з якою ці фактори створюються, вдосконалюються та пристосовуються до потреб галузей. Крім того, наявність деяких факторів у великій кількості може не підсилити, а, навпаки, підірвати конкурентні переваги. Так само нестача деяких факторів – момент негативний – часто впливає на стратегію та стимулює до відновлення таким чином, що призводить до довгострокової конкурентної переваги.

М. Портер пропонує розбити фактори виробництва на декілька великих груп:

- ✓ *Фізичні ресурси* – кількість, якість, доступність та вартість земельних ділянок, води, корисних копалин, лісових ресурсів, джерел гідроелектроенергії, кліматичні умови країни, її розмір та географічне розташування.
- ✓ *Людські ресурси* – кількість, кваліфікація та вартість робочої сили в галузі.
- ✓ *Технологічні та інформаційні ресурси* – сума наукової, технічної та ринкової інформації, яка впливає на товари та послуги. Запаси знань зосереджені в університетах, державних НДІ, приватних дослідних установах, державній статистичній службі, діловій та науковій літературі, банках даних про дослідження ринків, торгових асоціаціях та ін. джерелах.
- ✓ *Фінансові ресурси* – кількість та вартість капіталу, який може бути використаний для фінансування промисловості. Капітал є неоднорідним та має різні форми. На загальні розміри капіталу в країні та на форми його розміщення впливають рівень заощаджень та структура національного ринку капіталу. І те, й інше в різних країнах суттєво відрізняється.
- ✓ *Інфраструктура* – тип, якість існуючої інфраструктури, плата за користування нею, що впливає на якість конкуренції. До цієї групи належать транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переведення платежів чи засобів з банку в банк у межах країни або за кордон, система охорони здоров'я тощо. До інфраструктури також належать житловий фонд та заклади культури,



що визначають рівень життя та відповідно привабливість країни як місця проживання та роботи.

Набір використовуваних факторів в різних галузях суттєво відрізняється. Фірми досягають конкурентної переваги, якщо мають у розпорядженні дешеві або унікально високоякісні фактори тих типів, котрі важливі при конкуренції у певній галузі. В той же час сучасна глобалізація зробила існування в країні деяких факторів менш важливим.

Щоб зрозуміти тривалу роль факторів у створенні конкурентної переваги, стає все більш важливим розрізняти типи факторів. При цьому існує відома ієрархія факторів виробництва. Вони поділяються насамперед на *основні* (basic) та *розвинені* (developed). Основні фактори (природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни та ін.) зазвичай дістаються задаром і не потребують інвестицій. Але в сучасному світі небагато ресурсів приходять із спадщини, більшість доводиться розвивати протягом тривалого часу і ціною великих капіталовкладень (нові технології, кваліфіковані кадри, сучасна інфраструктура). Тому для створення конкурентної переваги велике значення мають не основні, а розвинені фактори виробництва.

Значення основних факторів зменшується або через скорочення потреби в них, або через підвищену доступність, або ж тому, що глобальні фірми отримують доступ до них за рахунок переведення своєї діяльності за кордон чи пошуку сировини на міжнародному ринку. З цих же причин прибуток від основних факторів є низьким, незалежно від місця їх розташування.

Не можна не відмітити те, що розвинені фактори часто будуються на основних. Так, щоб мати біологів з докторським ступенем, потрібні талановиті випускники університетів в цій галузі. Це означає, що, хоча основні фактори самі по собі не є надійним джерелом конкурентної переваги, вони мають бути достатньо якісними, щоб дозволити на їх базі створити споріднені розвинені фактори.

Фактори розрізняються ступенем міжнародної мобільності. Основним факторам притаманний низький ступінь мобільності, багато з них взагалі неможливо переміщати з однієї країни в іншу. Розвинені ж фактори у більшості випадків

вирізняються високим ступенем міжнародної мобільності, хоча кожна країна, яка має такі фактори, намагається перешкоджати їхньому переміщенню та утримувати розвинені фактори в рамках своїх національних кордонів. На жаль, з боку української держави досі не вжито дієвих заходів для запобігання втечі «мозків» та продажу за безцінь нових технологій за кордон.

Існують такі ситуації, коли не вигідне становище окремих факторів також може призвести до конкурентної переваги. Це пояснюється тим, що при реальній конкуренції надлишок або дешевизна фактора часто призводить до неефективного його використання. З іншого боку, не вигідне становище основних факторів примушує фірми здійснювати новації, щоб за допомогою такого маневру обійти перешкоду. Найважливішим тут стає те, що фірми вдосконалюються за рахунок розробки більш складних типів конкурентної переваги, які є більш стійкими та дозволяють підтримувати більш високі ціни. При цьому новації з метою подолання слабких сторін більш ймовірні, ніж новації з метою використання сильних сторін.

### ***Умови попиту***

Друга детермінанта — *умови попиту*. Це вимоги внутрішнього ринку, що визначають розвиток фірми, взаємозв'язок з потенційним розвитком світового ринку. М. Портер стверджує, що вимоги внутрішнього ринку є найважливішими для впливу на діяльність компанії. Наприклад, японці, які живуть у невеликих кімнатах, орієнтувалися на споживання дешевих енергозберігаючих кондиціонерів, які стала випускати японська промисловість. Згодом такі кондиціонери широко використовувалися у всьому світі, що забезпечувало їхній експорт японськими компаніями.

Впливаючи на ефект масштабу, попит на внутрішньому ринку визначає характер та швидкість впровадження новацій, що здійснюють фірми країни. Він характеризується трьома важливими рисами: структурою внутрішнього попиту (природа споживчих потреб), обсягом та характером зростання внутрішнього попиту і механізмами, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються на зарубіжні. Для конкурентної переваги важливішою є не кількісна, а якісна характеристика попиту на внутрішньому ринку.

### *І. Величина попиту та характер його росту:*

- *Величина попиту на внутрішньому ринку порівняно з іншими країнами та порівняно з товарами-замінниками.* Високий попит на певний товар на внутрішньому ринку формує культуру споживання даного товару, змушуючи виробників працювати над його удосконаленням, таким чином отримуючи перевагу над іншими країнами, де попит на цей товар не є таким високим. Наприклад, у Німеччині та Чехії споживання пива на душу населення є вищим порівняно з іншими країнами, тобто існує певна культура споживання цього напою. Висока вимогливість внутрішніх споживачів стимулює чеських та німецьких виробників пива постійно вдосконалювати його якість і, таким чином, отримувати конкурентні переваги при виході на міжнародний ринок. Аналогічні приклади можна навести із внутрішнім попитом на вино у Франції, Грузії та Молдові, а також із попитом на горілку в Україні та Росії, що дозволяє компаніям, які працюють у цих галузях, успішно виходити на міжнародні ринки.

Великий внутрішній ринок може дати конкурентну перевагу в тих галузях, де існує ефект масштабу або зниження витрат в процесі освоєння нового продукту, де необхідні широкомасштабні НДДКР або існує значний фактор ризику. Це підштовхує фірми країни активно вкладати кошти в будівництво нових заводів, розвиток технологій та підвищення продуктивності праці. В таких ситуаціях існування великого потенційного внутрішнього ринку є особливо бажаним при прийнятті рішень про інвестиції. Тим не менше, значний попит є перевагою лише тоді, коли на даний товар є попит не лише на внутрішньому ринку, а й за кордоном.

- *Динаміка (швидкість зростання попиту на внутрішньому ринку).* За умови швидко зростаючого ринку фірми країни будуть сміливіше запроваджувати нові технології, не боячись, що вже існуюче обладнання стане непотрібним, а вкладені у нього кошти пропадуть.
- *Випереджувальне виникнення попиту на внутрішньому ринку.* Попит на певний товар, що виник раніше, ніж в інших країнах, допомагає місцевим фірмам

захопити позиції в галузі до того, як це зроблять зарубіжні конкуренти (якщо він передбачає майбутні потреби споживачів).

- *Раннє насичення ринку.* Змушує фірми (і дуже сильно) знижувати ціни на товари, вводити нові споживчі властивості, покращувати їх всіляко підштовхувати споживачів до купівлі нового товару замість старого. Іншим результатом насичення внутрішнього ринку є те, що місцеві фірми починають уживати значні зусилля з метою виходу на зарубіжний ринок, щоб зберегти зростання виробництва.

**II. Структура внутрішнього попиту.** Визначає те, як фірми вловлюють потреби вітчизняних споживачів, інтерпретують їх та реагують на них.

Для досягнення національної конкурентної переваги особливо важливими є такі характеристики даного показника:

- *Сегментна структура попиту на внутрішньому ринку.* Це поділ попиту за сегментами внутрішнього ринку, або розподіл попиту за різновидами. Наприклад, для авіакомпаній з різною протяжністю ліній та іншими умовами підходять різні типи літаків. Важлива роль секторів ринку в країні полягає в тому, що вони підказують фірмам країни, на що треба звернути увагу в першу чергу. Так, найбільша увага приділяється найбільш значним секторам. Особливо важливою є наявність в країні великих сегментів, що потребують більш складних видів конкурентних переваг. Це показує фірмам, як згодом можна підсилювати свої переваги.
- *Вибагливі та розбірливі споживачі.* Характер вітчизняних споживачів ще важливіший, ніж структура внутрішнього ринку. Фірми досягають конкурентних переваг, якщо споживачі в цій країні дуже примхливі та ставлять високі вимоги до товарів і послуг, пропонованих фірмами. Такі споживачі змушують фірми підвищувати стандарти якості виготовлення, обслуговування та споживчих властивостей.
- *Передбачувані потреби покупців.* Фірми даної країни отримують перевагу, якщо потреба в певному товарі виникає в даній країні раніше, ніж в інших. Це

служить попередженням того, що попит на даний товар скоро розповсюдиться по всьому світу.

**III. Інтернаціоналізація попиту на внутрішньому ринку.** За допомогою певних механізмів попит на внутрішньому ринку інтернаціоналізується та буквально витягує вітчизняні товари на світовий ринок. Так, *мобільні або багатонаціональні місцеві покупки* сприяють виникненню в їхніх країнах вірної фірмі клієнтури. Є інший спосіб, для забезпечення попиту на товари даної країни за кордоном – це *вплив фірми на запити зарубіжних споживачів*: існуючі на внутрішньому ринку потреби передаються або прищеплюються зарубіжним покупцям. Їм навіюють погляди та цінності, що відображають місцеві умови, і, як правило, вони зберігають ці звички при поверненні на батьківщину.

### ***Споріднені та підтримуючі галузі***

Третя детермінанта – *стан обслуговуючих та близьких галузей* – характеризує наявність ефективного виробничого оточення, яке безпосередньо впливає на діяльність фірми. Наприклад, італійські фірми, що виготовляють ювелірні вироби, процвітають тому, що Італія виступає світовим лідером у виробництві машин для обробки дорогоцінного каміння та металів.

Отже, першою з переваг певної галузі є ефективний, швидкий доступ до найдорожчих ресурсів. Більш важливою для розвитку конкурентоспроможності, ніж доступ до обладнання, є координація постачальників на внутрішньому ринку. Встановленню таких зв'язків сприяє спільна діяльність вищого керівництва постачальників-сусідів. Іноземні ж фірми рідко можуть повністю замінити внутрішнього постачальника, навіть якщо вони мають місцеві філіали. А місцевим постачальникам легше вивчити внутрішній ринок, успіх на якому є для них справою честі. До того ж тісний взаємозв'язок між галуззю та постачальниками світового рівня дозволяє фірмам оволодіти новими методами та можливостями застосування нових технологій.

Присутність в країні конкурентоспроможних споріднених галузей часто призводить до виникнення нових високорозвинених видів виробництва. Спорідненими називають галузі, в яких фірми можуть взаємодіяти між собою в

процесі формування ланцюга цінності, а також галузі, що мають справу зі взаємодоповнюючими продуктами, такими як комп'ютери і програмне забезпечення. Існування спорідненої галузі активізує нові можливості та забезпечує появу в галузі нових фірм, які розвивають нові підходи до конкуренції.

### ***Стратегія фірм та інтенсивність конкуренції в галузі***

Нарешті, четверта детермінанта пов'язана з умовами, що відносяться до організації та управління певною галуззю в країні, разом з інтенсивністю конкуренції на внутрішньому ринку. Італійська взуттєва галузь стала світовим лідером, оскільки на домашньому ринку існує інтенсивна конкуренція серед таких виробників взуття як MAB, Bruno Magli та Rossimoda. Висока інтенсивність конкуренції на українському кондитерському ринку сприяла отриманню підприємствами цієї галузі значного досвіду ведення конкурентної боротьби та розробки маркетингових стратегій в Україні, а також успішно застосувати цей досвід в процесі завоювання російського ринку, де інтенсивність конкуренції не була такою високою, і місцеві компанії не отримали суттєвого досвіду розробки успішних стратегій конкурентної боротьби.

Нації мають можливість досягти висот у тих галузях промисловості, де методи управління та способи організації, яким віддається перевага, добре узгоджуються з джерелами конкурентних переваг. Методи управління є особливо важливими в багатьох галузях, оскільки є основою здатності фірми вдосконалюватися та впроваджувати новації. Серед інших чинників впливу на методи організації та управління фірм Портер виділяє: ставлення до авторитету влади, норми взаємодії між людьми, ставлення робітників до управлінців, професійні стандарти та ін. Італійським фірмам, що лідирують у виробництві меблів, світлотехнічних пристроїв, пакувальних машин, притаманні динамізм, відсутність жорстких форм управління, здатність до швидких змін. Для німецьких фірм, що спеціалізуються в галузі виробництва оптики та точного машинобудування, типовою є жорстка система централізованого управління.

Бажання та здатність фірм конкурувати на глобальному рівні є також результатом дії інших факторів, таких як насичення внутрішніх ринків, місцева конкуренція та вплив попиту на світовому ринку.

На думку М. Портера, присутність конкурентів на внутрішньому ринку є дуже важливою. Він стверджує, що жодна фірма, яка завоювала лідерство на світовому ринку, не досягла його, не перемігши насамперед на внутрішньому ринку. Вчений категорично заперечує потенційну корисність концентрації виробництва на одній національній фірмі, захищеній державною підтримкою. Більшість таких державних фірм мають низьку ефективність, розтринькують природні ресурси. Більшість конкурентоспроможних компаній діє одночасно, конкуруючи в рівних умовах. Гостра конкуренція на внутрішньому ринку стимулює вихід фірми за кордон, сприяє пошуку зовнішніх ринків. Внутрішня конкуренція не дозволяє національним фірмам, звинувачуючи у своїх невдачах іноземців, шукати державну підтримку. Разом з тим конкуренція на внутрішньому ринку змушує активно шукати зовнішній збут за умови достатньої конкурентоспроможності товару.

## 6. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ.

1. Сучасна концепція міжнародного маркетингу.
2. Аналіз мотивів, що спонукають підприємства займатися міжнародною діяльністю.
3. Активні мотиви виходу підприємств на зарубіжний ринок.
4. Реактивні мотиви виходу підприємств на зарубіжний ринок.
5. Етапи планування процесу виходу підприємств на зарубіжні ринки.
6. Теорії інтернаціоналізації діяльності підприємств.
7. Поняття міжнародного маркетингового середовища.
8. Аналіз політико-правового середовища міжнародного маркетингу.
9. Єдиний митний тариф України.
10. Види зовнішньоекономічної політики держави.
11. Міжнародна економічна інтеграція.
12. Міжнародні економічні організації.
13. Аналіз економічного середовища міжнародного маркетингу.
14. Науково-технічне середовище зарубіжного ринку.
15. Соціально-культурне середовище зарубіжного ринку.
16. Класифікація національних бізнес-культур.
17. Висококонтекстні та низькоконтекстні культури.
18. Монохронні та поліхронні культури.
19. Орієнтовані на процес та на результат культури.
20. Особливості ведення переговорів з іноземними партнерами. Стили переговорів.
21. Культурні бар'єри у міжнародному бізнес-середовищі.
22. Класифікація маркетингових стратегій.
23. Види міжнародної маркетингової стратегії.
24. Рівні розробки міжнародної маркетингової стратегії.
25. Інструменти для розробки міжнародної маркетингової стратегії.
26. Стратегії зростання.
27. Види інтеграції підприємств.
28. Портфельні стратегії.
29. Стратегії розширення міжнародного ринку.
30. Стратегії охоплення міжнародних ринків.
31. Стратегії виходу на зарубіжні ринки.
32. Прямий та непрямий експорт.
33. Ліцензування та його ризику.
34. Фактори, що впливають на вибір стратегії виходу на міжнародний ринок.



35. Базові стратегії позиціонування.
36. Стратегії міжнародного позиціонування.
37. Ромб детермінантних переваг М. Портера для аналізу міжнародної конкурентоспроможності галузі.
38. Аналіз детермінанта ромбу Портера: умови попиту на внутрішньому ринку.
39. Аналіз детермінанта ромбу Портера: інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку.
40. Конкурентні стратегії бізнесу в міжнародному маркетингу. Матриця Портера.
41. Джерела конкурентних переваг підприємства на зарубіжних ринках.
42. Стратегії конкурентної поведінки за Е. Райсом та Дж. Траутом.
43. Принципи оборонної стратегії.
44. Принципи наступальної стратегії.
45. Принципи флангової атаки.
46. Принципи "партизанської війни".
47. Стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу: стандартизація та адаптація.
48. Міжнародна товарна стратегія.
49. Концепція життєвого циклу товару в міжнародному маркетингу.
50. Міжнародна цінова стратегія.
51. Цінова конкуренція. Демпінг.
52. Умови "Інкотермс – 2000".
53. Міжнародна стратегія збуту та просування.
54. Вирішальні фактори успіху в міжнародній маркетинговій діяльності.
55. Типи організаційної структури міжнародних компаній за Маджаро.

## 7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА,

### Основна література:

1. Каніщенко, О. Л. Міжнародний маркетинг : підручник / О.Л. Каніщенко ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. - Київ : ВПЦ "Київський університет", 2016. - 480 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського).
2. Князева, Т. В. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / Т.В. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.В. Петровська, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрук ; Міністерство освіти і науки України, Національний авіаційний університет. - Київ : НАУ, 2019. - 162 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського)
3. Oleksandr Zozul'ov, Tetiana Tsarova. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2020. – №17. – С. 315-330. (<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/214917/216435>)

### Додаткова література:

1. Ларіна, Я. С., автор. Міжнародний маркетинг : підручник / Я.С. Ларіна, О.І. Бабічева, Р.І. Буряк, В.А. Рафальська [та 5 інших]. - Київ : Видавничий дім "Гельветика", 2018. - 452 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського)
2. Spivakovskyy, Sergiy. International marketing management : manual / Sergiy Spivakovskyy ; KROK University. - Kyiv : Університет економіки та права, 2016. - 153, [1] с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського).
3. Каніщенко, Олена Леонідівна. Міжнародний маркетинг : Навч. посіб. / О. Л. Каніщенко ; Національний технічний університет України "КПІ". - К. : Політехніка, 2004. - 152 с.
4. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Процесний підхід до формування маркетингової моделі товару // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. У 2 ч. Ч. 1. 2015. Вип. 34-35 – С.381-389. (0,3 ум. друк. арк.).
5. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару. // Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ". – К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка» – 2016. - №13. – С. 369-376 (0,4 ум. друк. арк.).
6. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару як інструмент комплексного аналізу його конкурентоспроможності // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26–28 листоп. 2020 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – С.56-57.
7. Dinnie K. Nation Branding - Concepts, Issues, Practice/ Elsevier Ltd, 2008. - [http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation\\_branding/Nation Branding - Concepts, Issues, Practice - Keith Dinnie.pdf](http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation_Branding_-_Concepts,_Issues,_Practice_-_Keith_Dinnie.pdf)
8. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч. посіб. – 2-е вид., перероб. – К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка", 2004. – 152 с.
9. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 236 с.
10. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и предисл. В. Д. Щеткина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
11. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе: Учеб. пособ. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2002. – 328 с

12. Азарян Е. М. Международный маркетинг: Учеб. пособ. – 3-е изд. – Харьков: Студцентр, 2003. – 202 с.: табл., илл., библиогр.
13. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе: Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
14. Мазаракі А. А., Чаюн Т.І., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2000. – 306 с.
15. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб./ За ред. Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2005. – 301 с.
16. Багрова І.В. та ін. Міжнародна економічна діяльність України: Навч. посіб. / Багрова І.В., Гетьман О.О., Власик В.Є.; За ред. І.В. Багрової; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 384 с.
17. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.91.
18. Дементьева А. Конкурентоспособность международных компаний. – // Маркетинг, 2000, №3. – с.64 – 67.
19. Киреев А.П. Международная экономика. В 2-х ч.: Учебное пособие для вузов. – М.: Международные отношения, 2000.
20. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. 2-е европ. изд. – К.: Вильямс, 1998. – с. 211 –261.
21. Международный маркетинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Г. А. Васильева, Л. А. Ибрагимова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999. – 199 с.
22. Мировая экономика. Экономика зарубежных стран: Учебник / Под ред. В.П. Колесова, М.Н.Осьмовой. – М.: Финта, 2000. – 480 с.
23. Соколенко С.І. Глобалізація і економіка України. – К.: Логос, 1999. – 568 с.
24. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. /Під ред. проф. А.І. Кредісова. – К.: "ВІРА-Р", 1998. – 448 с.
25. Холленсен С. Глобальный маркетинг; Пер. с англ. – Мн.: Новое знание, 2004. – 832 с.
26. Albaum G., Strandkov J., Duerr E. International marketing and export management. Prentice Hall, 2002. – 673 p.
27. Porter. M. Clusters and the New Economics of Competition. World Economy, Volume 76, 1998, November – December.
- 28.