

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ППП)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Олена КОВТУН

(підпис)

(ППП)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему Розробка маркетингової стратегії ЗЕД підприємства

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

(ПІБ)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Ольга КОСТЮК

(ПІБ)

Виконав

(підпис)

Юрій ПАРАСУНЬКО

(ПІБ)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІП)

« » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Розробка маркетингової стратегії ЗЕД підприємства**

затверджена наказом ректора НУБіП України від

«07»

грудня 2023 р.

№2226«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД
3. РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ольга КОСТЮК

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Юрій ПАРАСУНЬКО

(прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність і концепції маркетингової стратегії у міжнародному бізнесі	5
1.2 Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства	10
1.3 Основні етапи розробки маркетингової стратегії для ЗЕД	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирський маслозавод»	28
2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	34
2.3. Позичування підприємства на міжнародних ринках	38
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	43
3.1. Етапи впровадження маркетингової стратегії на зовнішніх ринках	43
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії на основі отриманих результатів	50
3.3. Оцінка результативності маркетингової стратегії	54
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується інтеграцією національних економік у світове господарство, ґрунтуючись на взаємодії різних країн у різноманітні сфер економічної діяльності. Першорядно інтеграція зачіпає світову торгівлю основу міжнародного поділу праці. В даний час для світової торгівлі характерні такі тенденції:

- посилення впливу на світову економіку міжнародних компаній, насамперед транснаціональних корпорацій;
- зростаюча конкуренція практично на всіх ринках;
- наявність великих груп споживачів, що мають спільні інтереси, споживчі переваги та характеристики, не обмежені національними кордонами;
- необхідність зниження витрат під час виробництва більшості товарів або послуг.

Подібні зміни кон'юнктури ринку ставлять перед підприємцями раніше незнайомі цілі та завдання, вирішення яких може бути досягнуто при використанні нових інструментів виробництва та управління. Одним із таких інструментів є маркетинг, у тому числі міжнародний маркетинг, як комплекс засобів, методів та навичок для досягнення успіху на зарубіжних ринках. Сьогодні застосування міжнародного маркетингу компаніями у своїй господарській діяльності стає необхідністю. Особливо актуальним є вивчення міжнародного маркетингу для України. Адже якщо закордонні компанії вже мають достатній досвід ведення міжнародного бізнесу, використовуючи у своїй діяльності маркетингові інструменти, то українські підприємці, на жаль, не мають достатніх знань, через довгий період закритості економіки та відсутності ринкових механізмів регулювання.

Питанням міжнародного маркетингу присвячено значна кількість наукових досліджень. Серед вітчизняних слід відзначити праці О.Ю. Акименко, Д.М. Васильківський, С.І. Денисенко.

Об'єктом роботи є економіко-соціальні відносини між вітчизняними підприємствами та міжнародним ринком з приводу формування конкурентоспроможної системи функціонування українських компаній на прикладі компанії ТОВ «Житомирський маслозавод».

Предметом дослідження є механізм побудови успішної стратегії міжнародного маркетингу .

У процесі дослідження були використані такі методи, як історичне і логічне спостереження; аналізу і синтезу. Метод узагальнення став базою для підведення підсумків роботи.

Інформаційною базою роботи є аналітика періодичних тематичних видань, фактологічні матеріали вітчизняних та міжнародних статистичних сайтів та публікацій довідкового характеру.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і концепції маркетингової стратегії у міжнародному бізнесі

В умовах глобалізації розширення бізнесу у світовому напрямку є перспективним кроком для розвитку будь-якої галузі. Процес зростання за рамками свого національного ринку відкриває нові горизонти та можливості трансформації компанії на міжнародний рівень. Однак, окрім розширення можливостей, підприємство стикається з низкою різних викликів. Вони можуть бути пов'язані з правилами ведення бізнесу та обліку, можуть належати до рівня економіки приймаючої країни, її політики та законодавства, системи цінностей та культури потенційних споживачів. Щоб мінімізувати вплив цих несприятливих чинників необхідно запровадження стратегічного планування.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі дано велику кількість визначень поняття «стратегія». Цей термін має грецьке походження «stratus» (військо) та «agein» (вісті). Протягом майже всієї історії він використовувався в основному у військовому мистецтві, але згодом цей термін став застосовуватися в теорії управління та планування.

Першочергове значення має порівняння різних трактувань поняття «стратегія» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Приклади визначення поняття «стратегія»

Автор	Трактування
-------	-------------

Альберт М., Хедоурі Ф.	«Стратегія – детальний та всебічний комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей у довгостроковій перспективі»
------------------------	---

Продовження таблиці 1.1

Міцберг Г.	«Стратегія – як сплановані події. Якийсь план, орієнтир способу розвитку бізнесу та його напрямки діяльності»
Чандлер А.	«Стратегія – це метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій та пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів»
Каніщенко, О. Л.	«Стратегія – узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії»
Ковтун Е. О.	«Стратегія – це довгостроковий якісно певний напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей»
Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Баганова Т. В	«Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів та витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту»

Найважливішим аспектом успішної реалізації стратегії є максимізація прибутку. У наростаючих темпах глобалізації, відкриттям нових ринків та еволюції грошових відносин, досягти високих показників доходу та обсягів продажів можливо у різний спосіб. Одним із варіантів є вихід компанії на закордонний ринок. Правильний вибір стратегії інтернаціоналізації бізнесу є ключовим чинником успіху, який включає не лише зростання обсягів виробництва та продажів, а й збільшення конкурентоспроможності, впізнаваності бренду, формуванню іміджу, а також забезпеченню лояльності споживачів її продукції.

Стратегія виходу на зовнішній ринок сприймається як діяльність, що тісно пов'язані з зовнішньої торгівлею, що включає імпорт і експорт товарів та послуг, іноземну інвестиційну і кредитну діяльність, і навіть спільну діяльність із компаніями інших держав [4, с. 5]. Варто підкреслити, що цей процес є досить складним і тривалим за термінами реалізації, тому компанії, що виходять на міжнародний ринок, вже відбулися на національному.

Аналізуючи сучасні наукові публікації на цю тематику важливо виділити основні стратегії виходу на зовнішній ринок.

По-перше, стратегія «хвилі», яка передбачає послідовний вихід компанії на кожний ринок один за одним. По-друге, стратегія «водоспаду», що полягає в одночасному освоєнні кожного ринку протягом певного періоду часу. По-третє, стратегія «глобальної компанії», суть якої полягає у міжнародному статусі компанії від початку свого існування, що є характерним для сфери високих технологій.

У сфері міжнародного маркетингу можна назвати види стратегії виходу на світовий ринок, які можуть трансформуватися залежно від особливості ринків збуту. Звичайно, компанія може вибрати в цьому випадку два варіанти розвитку: вести міжнародну діяльність без явних змін або ж розробити унікальну стратегію з огляду на всі фактори [12, с. 100].

Розглядаючи стратегію простого розширення, важливо виділити стандартизований підхід фірми до експортного асортименту. У цих умовах компанія не адаптує і не змінює жодну деталь товарного розвитку (дизайн, характеристика товару, упаковка) на нові умови обраного міжнародного ринку. Протилежністю простого розширення є стратегія адаптації продукції, що передбачає модифікацію товару. Існує чотири варіанти модифікації (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Основні види стратегії адаптації продукції

Комунікація	Товар	
	Не змінюється	змінюється
Не змінюється	Повна стандартизація	Модифікація товару
змінюється	Модифікація комунікаційних зв'язків	Модифікація товару та комунікативних зв'язків

Незалежно від бажань та можливостей компанії, існує певні фактори, які потребують необхідності адаптації, а саме – офіційні вимоги та митні тарифи

(стандарти ринку збуту), політика протекціонізму, кліматичні та технічні причини [20].

Також стратегіями виходу на міжнародний ринок можна вважати:

- стратегії нових винаходів. Що стосується даної стратегії компанія орієнтується на країни, що розвиваються, виробляючи простішу продукцію, ніж та, що реалізується на національному ринку;

- стратегія припинення виробництва товарів, яка ґрунтується на припиненні виробництва та експорту товарів одноразово на всіх ринках, у разі використання стандартизованої стратегії [12, с. 111].

Також відомі стратегії виходу компанії на міжнародний ринок, з урахуванням факторів довкілля та необхідністю зниження витрат. Саме вони визначають чотири основні стратегії міжнародного бізнесу: глобальна, міжнародна, транснаціональна та мультивнутрішня.

Розглядаючи міжнародну стратегію, важливо відзначити, що компанія створює свою продукцію і передає свої навички та компетентності на іноземні ринки, лише у випадку, де потенційні конкуренти відчують нестачу в них. При мульти-внутрішній стратегії, компанія наголошує на унікальності товару і спирається на значні відмінності в місцевих ринках.

Якщо вивчати глобальну стратегію, то в цьому випадку, компанія адаптує товар до певного місцевого ринку (оскільки це збільшить витрати), а випускає стандартну продукцію у світі і економить на масштабі виробництва. На відміну від попередніх стратегій транснаціональна враховує відразу два фактори – необхідність зниження витрат та обліку зовнішнього середовища. Успіх у цій стратегії досягається шляхом складних розрахунків економічної ефективності перенесення тих чи інших функцій у ланцюгу цінностей у різні місця розташування.

Більшість процесів стратегічного управління міжнародним бізнесом у тій чи іншій варіантності будуються приблизно за тією ж схемою дій, але з унікальною

формою для певної компанії. Приклад етапів формування представлений на рис.1.1.

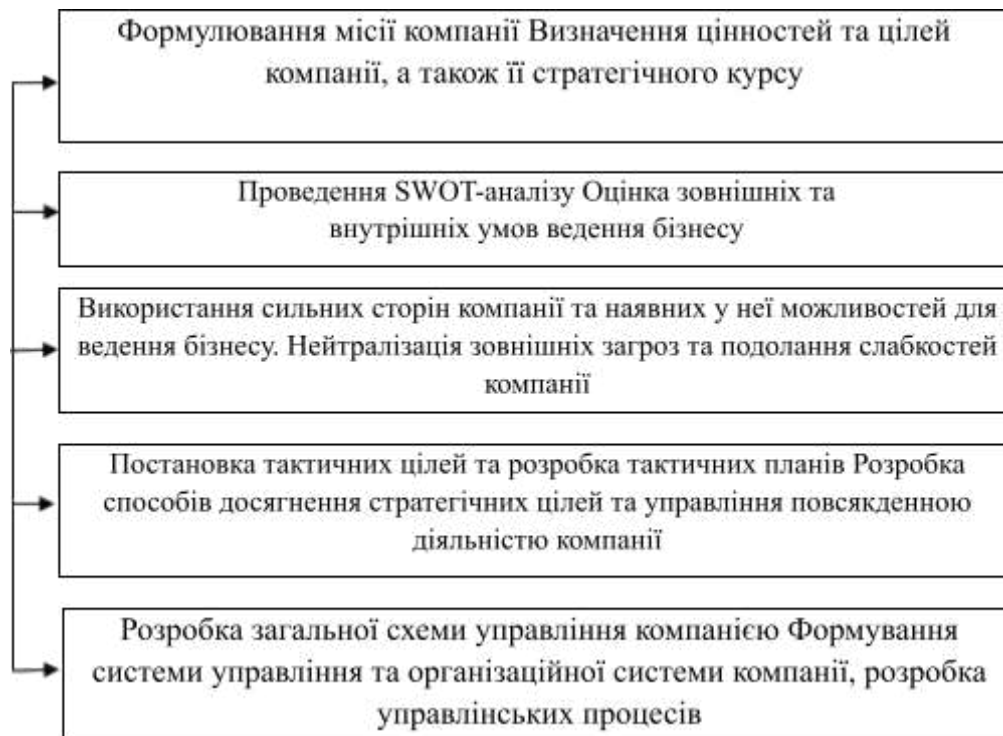


Рис. 1.1- Етапи формування міжнародної стратегії

Отже, можна дійти висновку, що поняття «стратегія» багатогранне і трансформувалося під впливом часу і підходів, які характеризують і трактують дане визначення. У цьому стратегія дозволяє як створити фундамент для практичної діяльності організації, так і формує важливі стратегічні процеси стосовно різних типів стратегії [20]. У сучасних умовах глобалізації, з появою нових ринків збуту та еволюції фінансових відносин, формування стратегії виходу бізнесу на новий ринок збуту є однією з головних можливостей максимізації доходу, формуванням міжнародного іміджу та впізнаваності бренду. Не варто забувати, що будь-яка можливість інтернаціоналізації супроводжується низкою проблем та труднощів, які вирішуються за допомогою правильно обраної стратегії та форми виходу компанії на міжнародний ринок.

1.2 Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Освоєння закордонного ринку потребує певних знань та навичок. Це тривалий та складний процес, важлива частина якого – проведення маркетингових досліджень. Можна виділити три основні умови, які впливають на вибір закордонного ринку, способу виходу на нього та стратегії поведінки:

1. Чітке усвідомлення необхідності освоєння ринкового простору за межами внутрішнього ринку;
2. Адекватна оцінка своїх можливостей;
3. Розуміння того, який тип зарубіжного ринку найбільшою мірою підходить для освоєння.

Основна увага приділяється питанням мотивації та причин освоєння зарубіжних ринків. Наприклад, О.Ю. Акименко [3] ділить причини освоєння зовнішніх ринків на об'єктивні та суб'єктивні. Каніщенко О.Л [16]. також розглядає мотиви освоєння. Характеристики зарубіжних ринків, а також перешкоди виходу на них представлені незначною мірою.

Розглянемо чинники, що впливають на загальний напрям освоєння підприємством зарубіжних ринків. Виділимо три групи факторів прийняття рішення про вихід на зарубіжні ринки:

1. Причини освоєння ринку – ряд показників заданого ринку відповідає вимогам підприємства.
3. Мотиви виходу ринку – здійснення низки значних показників на ринку, що спонукають до освоєння зарубіжних ринків.
4. Бар'єри входу на ринок – низка характеристик, що перешкоджають виходу підприємства на закордонний ринок та ефективної роботи на ньому.

Перелічені фактори також можна структурувати за їх місцем виникнення:

1. Чинники всередині фірми.

2. Чинники внутрішнього ринку.

3. Факти закордонного ринку.

Наведемо дані групи факторів у вигляді таблиць (Таблиці 1.2.,1.3.,1.4.)

Таблиця 1.2.

Чинники всередині фірми, що впливають на прийняття підприємством рішення про вихід на закордонні ринки

Фактори в середині фірми	
Мотиви	Бар'єри
Слабка завантаженість виробничих потужностей підприємства	Обмежені фінансові можливості
Суб'єктивне бажання керівництва підприємства реалізувати власні знання, навички та бажання поширити свій бізнес за межі внутрішнього ринку	Обмежені трудові та організаційні ресурси
Престижність ведення міжнародного бізнесу	Суб'єктивне небажання керівництва підприємства освоювати закордонний ринок
Незадоволеність фінансовими результатами господарювання підприємства на внутрішньому ринку	Опір персоналу виходу підприємства на закордонний ринок
Прагнення продовжити ЖЦТ	
Володіння технологічними ноу-хау виробництва товару	
Наявність вільних коштів на інвестування	

Розглянемо докладніше внутрішньофірмові фактори, наведені в таблиці 1.2.

Мотиви виходу на ринок:

1. Слабка завантаженість виробничих потужностей підприємства. Цей мотив пов'язані з внутрішнім ринком і вступає у дію лише у тому випадку, якщо обсяг внутрішнього ринку невеликий або знижується, що спонукає підприємство шукати

нові зарубіжні ринки збуту чи партнерів, з метою забезпечення максимальної завантаженості власних виробничих потужностей.

2. Суб'єктивне бажання керівництва підприємства реалізувати власні знання, навички та бажання поширити свій бізнес за рамки внутрішнього ринку. Цей мотив актуальний якщо керівництву підприємства притаманні такі характеристики: досвід ведення міжнародної комерційної діяльності; усвідомлення того, що ринок не обмежений національними межами; націленість на лідерство у своїй сфері. Все це разом призводить до того, що керівництво підприємства звертає увагу до зарубіжні ринки.

3. Престижність міжнародного бізнесу. Підприємства, які ведуть міжнародну комерційну діяльність найчастіше сприймаються керівництвом іншого бізнесу та суспільством загалом як більш надійні, стабільні та певною мірою успішні, що забезпечує більшу кількість угод із клієнтами та партнерами.

4. Незадоволеність фінансовими результатами ведення господарської діяльності підприємства на ринку. Основними параметрами для оцінки результативності комерційної діяльності є:

- виторг;
- рентабельність;
- собівартість продукції;
- маржинальний прибуток;
- чистий прибуток [22].

Якщо рівень цих параметрів не задовольняє керівництво підприємства, то приймається рішення про вихід підприємства на зарубіжний ринок, навіть у разі успішної комерційної діяльності на внутрішньому ринку.

5. Прагнення продовжити ЖЦТ. На різних ринках той самий продукт може перебувати на різних стадіях життєвого циклу товару. Більшість виробників прагнуть максимально використовувати кожен продукт, тому, якщо на

внутрішньому ринку товар знаходиться на завершальній стадії життєвого циклу, то логічно запропонувати його на закордонні ринки.

6. Володіння технологічними ноу-хау виробництва товару. Наявність у підприємства якоїсь нової технології виробництва товару або самого товару, що володіє унікальними властивостями, є значною конкурентною перевагою, для підприємства вигідно представляти цей товар на максимально можливій кількості ринків.

7. Наявність вільних коштів на інвестування. Підприємство, яке має власні вільні фінансові ресурси чи можливість залучення інвестицій, у поєднанні з іншими внутрішньофірмовими факторами, може розпочати процес освоєння зарубіжних ринків.

Бар'єри виходу на ринок:

1. Обмежені фінансові можливості. Цей бар'єр актуальний, коли підприємство не може забезпечити потрібний обсяг фінансових коштів для виходу на закордонний ринок (як свої, так і позикові кошти). При виході на закордонний ринок компанія стикається з такими основними видами затрат:

- масштабні маркетингові дослідження передбачуваних до освоєння ринків;
- виробництво додаткової кількості продукції та
- налагодження збуту;
- просування продукції на зарубіжному ринку;
- витрати на додаткову кількість персоналу.

2. Обмежені трудові та організаційні ресурси. Існуючий для підприємства штат співробітників недостатній для здійснення виходу та роботи підприємства на закордонному ринку або існуючі співробітники не мають достатніх знань. Також підприємство може зіткнутися з проблемою організації віддаленого управління (у разі, якщо підприємство не має досвіду організації даного виду управління).

3. Суб'єктивне небажання керівництва підприємства освоювати зарубіжний ринок. Оскільки кінцеве рішення про вихід підприємства на закордонний ринок

все ж таки приймається керівництвом, то, оцінивши ризики, керівництво може ухвалити негативне рішення.

4. Опір персоналу виходу підприємства на закордонний ринок. Цей бар'єр має місце у разі негативного відношення персоналу для інтернаціоналізації бізнесу. Причинами такого заперечення можуть бути: зміна оплати праці працівників; вимоги до переїзду та зміни місця проживання; зміна штатного розкладу; зміна індивідуального навантаження [30, с. 38].

Далі перейдемо до розгляду факторів внутрішнього ринку, що впливають на ухвалення рішення про вихід на закордонні ринки (Таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

Чинники внутрішнього ринку, що впливають на прийняття підприємством рішення про вихід на закордонні ринки

Фактори внутрішнього ринку	
Мотиви	Бар'єри
Економічні мотиви	Економічні бар'єри
Політичні мотиви	Адміністративні бар'єри
Екологічні мотиви	Екологічні мотиви
Географічні та кліматичні мотиви	Інфраструктурні бар'єри

Мотиви виходу ринку:

1. Економічні мотиви. Цей тип мотивів може бути в наступних ситуаціях:

- зниження попиту у тих сегментах, де підприємство зараз веде свою діяльність;
- погіршення конкурентної ситуації (загострення конкуренції між існуючими підприємствами та/або поява на ринку нових великих конкурентів);
- посилення впливу постачальників на внутрішньому ринку (підвищення рівня закупівельних цін);

- підвищення впливу посередників (можливість впливати на відпускну ціну товару);

- висока вартість трудових ресурсів на ринку;

- висока вартість організації виробництва;

- підвищення цін на виробничі ресурси;

- вигідне для підприємства співвідношення курсів національної та іноземних валют для бізнесу за кордоном.

2. Політичні мотиви. Даний тип мотивів виражений у таких ситуаціях:

- політика країни спрямована на підтримку зарубіжних операторів;

- несприятлива політична ситуація в країні (війна, конфлікти тощо);

- вимоги антимонопольного законодавства присутність у тому секторі, в якому оперує підприємство, компаній з державним капіталом.

3. Екологічні мотиви. Ця група мотивів проявляється у зв'язку з посиленням екологічних вимог на ринку.

4. Географічні та кліматичні мотиви. Ці мотиви можуть бути в наступних ситуаціях:

- відсутність у межах країни родовищ природних ресурсів (чи наявність у невеликому обсязі), необхідних для виробництва продукції підприємства;

- географічні та кліматичні умови країни здорожчують виробництво, що призводить до зниження прибутковості;

- кліматичні умови внутрішнього ринку породжують сезонність (не регулярність попиту на продукцію).

Бар'єри виходу на ринок:

1. Економічні бар'єри. Невигідне співвідношення курсів національної та зарубіжних валют для експорту продукції підприємства

2. Адміністративні бар'єри. Політика держави спрямована на експортні обмеження діяльності підприємств біля країни; обмеження з боку держави на вивезення продукції за кордон.

3. Інфраструктурні бар'єри. Логістичні проблеми, з якими підприємство стикається при виході на закордонний ринок (відсутність чи не налагодженість логістичної системи).

Третій вид факторів, структурований за місцем виникнення – фактори зарубіжного ринку, подані у таблиці 1.4. Розглянемо їх більше детально.

Таблиця 1.4.

Чинники зарубіжного ринку, що впливають на прийняття підприємством рішення про вихід на закордонні ринки

Фактори зарубіжного ринку	
Передумови	Бар'єри
Економічні передумови	Економічні бар'єри (посередники, постачальники)
Політико-правові передумови	Політико-правові бар'єри
Географічні та кліматичні передумови	Культурні бар'єри
Екологічні передумови	Екологічні бар'єри
Культурні передумови	Географічні бар'єри
Інфраструктурні передумови	Культурні бар'єри

Передумови виходу на ринок:

1. Економічні причини. дешева робоча сила призводить до зниження собівартості продукції та можливості збільшення прибутку підприємства. В даний час даний фактор інтернаціоналізації бізнесу дуже актуальний, багато виробників розміщують виробництва в країнах із дешевою робочою силою, наприклад, Китай, Малайзія. Зарубіжний ринок активно зростає, що дає велику перспективність діяльності підприємства на цьому зарубіжному ринку; вигідне співвідношення курсів національної валюти та валюти зарубіжного ринку, що передбачається до освоєння.

2. Політико-правові причини. пільгова система оподаткування; стабільна політична ситуація у країні; підтримка із боку зарубіжної держави; лояльне законодавство країни.

3. Географічні та кліматичні передумови наявність родовищ природних ресурсів, необхідних для виробництва продукції підприємства; відповідне географічне положення країни стосовно інших пріоритетних для підприємства ринків.

4. Екологічні причини. Низькі екологічні вимоги до виробництва та продукції.

5. Культурні причини. Схожість культур ринку країни, передбачуваного до освоєння, та національного ринку підприємства. Таким чином, продукція підприємства не потребує значних змін для виведення її на закордонний ринок;

6. Інфраструктурні причини. розвинена інфраструктура закордонного ринку; налагоджений митний процес.

Бар'єри входу на ринок [31]:

1. Економічні бар'єри (посередники, постачальники)

- зниження рівня попиту в цільових для підприємства сегментах;
- висока конкуренція у профільному для підприємства секторі на зарубіжному ринку;
- значний вплив постачальників та їхня прихильність до місцевих операторів ринку;
- значний вплив посередників та пріоритетність для них місцевих постачальників;
- не вигідне співвідношення курсів національної та зарубіжних валют;
- висока вартість трудових ресурсів;
- висока вартість сировини.

2. Політико-правові бар'єри. несприятлива політична ситуація в країні (війна, конфлікти тощо); жорсткі вимоги до антимонопольного законодавства; підтримка

державою місцевих компаній (високі мита для іноземних компаній); напружені політичні відносини держав (ринок якого передбачається освоювати і держави підприємства).

3. Культурні бар'єри. кардинально відрізняється культурне та соціальне середовище країни, на ринок якої підприємство збирається виходити (продукція вимагає значних змін для адаптації до особливостей зарубіжного ринку); заперечення населенням країни іноземної продукції виробництва; негативна репутація країни походження підприємства

4. Екологічні бар'єри. Жорсткі екологічні вимоги країни, у якому підприємство збирається працювати, до продукції та виробничого процесу.

5. Географічні бар'єри. відсутність у передбачуваній для освоєння країні родовища природних ресурсів, необхідні виробництва; географічні та кліматичні умови здорожчають організацію виробництва, що призведе до зниження прибутковості; кліматичні умови закордонного ринку передбачають сезонність (не регулярність попиту на продукцію, що випускається підприємством); віддаленість від виробництва чи джерел сировини.

1.3 Основні етапи розробки маркетингової стратегії для ЗЕД

Представимо алгоритм розробки маркетингової стратегії у вигляді послідовності дій і розглянемо детально кожен етап.

1 етап: Ідентифікація мотивів виходу підприємства на закордонний ринок.

2 етап: Аналіз потенціалу підприємства стосовно освоєння зарубіжних ринків та вибір способу оцінки зарубіжних ринків. Після визначення мотивів підприємства перейдемо до розгляду можливості освоєння підприємством зарубіжних ринків – наявність у підприємства необхідних для цього ресурсів. Як

зазначалося раніше, це: фінансові та трудові ресурси, виробничі потужності, НДДКР, транспортно-логістичні та маркетингові можливості. Дані ресурси та можливості необхідно проаналізувати (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5.

**Основні завдання для аналізу ресурсів та можливостей підприємства
при виході на закордонні ринки**

Види ресурсів та можливостей підприємства	Аналітичні завдання
Фінансові ресурси	вивчити склад, структуру та динаміку джерел формування капіталу підприємства; визначити вартість окремих джерел залучення капіталу його середньозважену ціну; оцінити ступінь фінансового ризику (співвідношення позикового та власного капіталу).

Продовження таблиці 1.5

Трудові ресурси	вивчити ступінь забезпеченості підприємства трудовими ресурсами за кількісними та якісними параметрами; оцінити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.
Виробничі потужності	визначити достатність виробничих потужностей підприємства для додаткового виробництва продукції та рівень їх завантаженості на даний момент; оцінити якою мірою освоєні підприємством технології дозволяють виробляти товар, який відповідає вимогам споживачів закордонного ринку.
НДДКР	відповідність товарів, розроблених підрозділом НДДКР, світовим стандартам якості; рівень технічної забезпеченості НДДКР; інноваційність товарів, розроблених підрозділом НДДКР.

Транспортно-логістичні можливості	оцінити потужності складської системи підприємства; оцінити обсяг транспортного парку та її склад (авіа, ж/д, авто) оцінити рівень зношеності транспортного парку.
Маркетингові можливості	оцінити можливості отримання максимального обсягу достовірної інформації про закордонні ринки; оцінити досвід ведення бізнесу на зарубіжних ринках; оцінити ступінь налагодженості зв'язків на світовому ринку (зв'язки з державними органами, посередниками та ЗМІ на зарубіжних ринках).

Для успішного виходу на закордонний ринок керівництво підприємства має чітко розуміти за рахунок яких ресурсів воно здійснюватиме свою діяльність і в які бізнес-одиниці вкладати свій капітал. План забезпечення компанії необхідними фінансовими ресурсами має велике значення та аналіз наявності джерел формування капіталу є найважливішим елементом планування. Якість та обсяг виконаних робіт, ефективність використання обладнання, продажу товару, його собівартість і прибуток на передбачуваному до освоєння на закордонному ринку безпосередньо залежить від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами [33].

Вихід підприємства на закордонний ринок у більшості випадків вимагає збільшення трудових ресурсів. Найчастіше підприємство має модифікувати існуючий товар чи розробити новий, для цього потрібен компетентний підрозділ НДДКР, тому потрібна оцінка потенціалу НДДКР – оцінка якості та швидкості виконання функцій даного підрозділу. Також важливо оцінити стан транспортно-логістичного системи підприємства та провести аналіз маркетингових можливостей, які безпосередньо пов'язані з усіма попередніми ресурсами та можливостями.

Вибір нового ринку - складне управлінське рішення, довгострокові наслідки якого можуть бути як позитивними, так і негативними, тому важливо визначити спосіб оцінки зарубіжних ринків, який підходить для конкретної компанії. Можна виділити три основні підходи:

1. Суб'єктивний підхід – ґрунтується на суб'єктивному бажанні, очікуванні, відчуттях, досвіді осіб, які приймають це рішення. Єдина перевага цього підходу – відсутність витрат. Негативними рисами є максимальний ризик та мінімальний ступінь обґрунтованості рішення. Варто зазначити, що найчастіше цей підхід не є єдиним обґрунтуванням рішення, він буває пріоритетним, але доповнюється елементами дискретного.

Суб'єктивний підхід застосовується у таких ситуаціях:

- позитивне ставлення осіб, які ухвалюють рішення до певної країни та її культури;
- інтуїтивна довіра до закордонного партнера;
- прагнення працювати на новому для певної сфери діяльності ринку, бути першим;
- родинні зв'язки у певній країні.

2. Дискретний підхід – ґрунтується на оцінці 3-4 найважливіших для конкретного підприємства – критеріїв. Успішність використання даного підходу залежить від обґрунтованого вибору цих показників, вони повинні відповідати цілям підприємства, інформаційна база має бути отримана з перевіреного, надійного джерела. Певних правил відбору показників немає, найчастіше використовуються такі критерії:

- обсяг ринку;
- динаміка зростання ринку;
- потенціал ринку;
- доступність ринку;
- стабільність політичної ситуації [35, с.30]

3. Комплексний підхід – це кількісна оцінка кожного ринку за системою показників, яка характеризує не тільки ринок для певного товару, а також економічні, політико-правові, соціально-культурні процеси в досліджуваних країнах, глибоке аналітичне обґрунтування. Цей підхід є самим безпечним, але потребує певних витрат на проведення дослідження, у разі обмеженості фінансових ресурсів частіше всього застосовується дискретний підхід. Для проведення аналізу розробляється таблиця, в якій міститься:

- перелік потенційних країн для освоєння;
- перелік показників, що аналізуються;
- кількісна чи якісна оцінка показника;
- кількість балів за кожну характеристику показника.

Для порівняння ринків кожної країни проставлені бали підсумовують, ринок, який набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим. Вибір підходу складає основу аналізу потенціалу компанії, далі формується перелік зарубіжних ринків, що цікавлять підприємство до розгляду. У ході складання даного списку необхідно визначити перелік параметрів, за якими проводитиметься подальша оцінка. Для цього можна використовувати класифікацію факторів макро та мікросередовища, при виборі необхідно враховувати особливості та можливості підприємства.

3 етап: Вибір напряму інтернаціоналізації бізнесу підприємства. Вибір проводиться з використанням адаптованої матриці Ансоффа. Вибравши стратегію розвитку, керівництво підприємства визначить напрямок інтернаціоналізації бізнесу.

4 етап: Аналіз альтернативних варіантів зарубіжних ринків. Після визначення напряму інтернаціоналізації бізнесу та формування переліку передбачуваних до освоєння зарубіжних ринків, необхідно детально проаналізувати дані варіанти: виявити та проаналізувати передумови до освоєння

зарубіжного ринку, виявити та проаналізувати бар'єри. Мета цього етапу – виявити найперспективніші зарубіжні ринки.

5 етап: Оцінка можливості подолання бар'єрів. На цьому етапі керівництву підприємства необхідно зрозуміти чи переборні виявлені раніше бар'єри, які ресурси та який їх обсяг необхідний для подолання даних бар'єрів, чи може підприємство забезпечити необхідний обсяг ресурсів.

6 етап: Визначення переліку зарубіжних ринків для подальшого розгляду. Для подальшого планування підприємство має відмовитись від ринків, які підходять під такі параметри:

- бар'єри виходу на закордонний ринок не переборні;
- бар'єри виходу на закордонний ринок переборні, але у підприємства немає необхідного обсягу ресурсів;
- бар'єри виходу на закордонний ринок переборні, необхідний обсяг ресурсів є, але обсяг даних витрат має неприйнятний термін окупності [36].

7 етап: Вибір ринку та SWOT-аналіз. Основною метою цього етапу є остаточний вибір закордонного ринку освоєння підприємством. Для цього вибрані підприємством кількісні та якісні показники оцінюються експертним методом за бальною системою, проводиться розрахунок зважених значень показників та його суми, визначаються лідери. Далі вибирається зарубіжний ринок/ринки (кількість визначається експертами підприємства), набрав максимальну кількість балів – його підприємство буде освоювати.

Можна скористатися одним або декількома способами вибору та відсіювання зарубіжних ринків, зокрема:

1. Для освоєння вибираються зарубіжні ринки, які набрали найбільшу кількість балів.
2. Для освоєння вибираються зарубіжні ринки, які набрали найбільшу кількість балів та такі, що задовольняють наступним умовам: значення кожного показника не нижче за певну норму (експертам підприємства визначається

мінімально допустимі оцінки кожного з показників); сума оціночних показників не нижча за наперед визначене експертами мінімальне значення.

Таблиця 1.6.

Форма бальної оцінки показників варіантів зарубіжного ринку.

Показники оцінки альтернативних варіантів закордонного ринку	Ринки						
	V	Ринок 1		Ринок...		Ринок n	
		X	V*X	X	V*X	X	V*X
Показник 1							
Показник...							
Показник N							
Разом							

В даній таблиці експертно визначаються:

V – вага вибраних показників (визначається виходячи з цілей підприємства, його специфіки). Для оцінки вагомості можна використовувати цифрову шкалу, наприклад, від 1 до 5, де:

1-показник слабкий; 5-показник дуже важливий.

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

1-невигідно для підприємства;

10-крайньовигідно для підприємства.

V * X-значення показника.

Для подальшого аналізу ринку-лідера можна вдатися до різних методів, але оптимальним методом для даного етапу формування стратегії є SWOT-аналіз

(Таблиця 1.6.), оскільки він є основою визначення цілей та стратегій компанії, і може проводитися на різних рівнях: організації, кожного цільового сегмента ринку, кожного товару/послуги, конкурентної боротьби, він дозволяє описати основні тенденції розвитку підприємства та визначити поле альтернативних напрямів його подальшого розвитку. Важливо відзначити, що перелік показників для аналізу визначається для кожного підприємства індивідуально, враховуючи специфіку підприємства та специфіку галузі, в якій воно оперує чи планує оперувати [37, с.123].

Таблиця 1.6.

SWOT-аналіз

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози

За результатами даного аналізу визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, враховуючи можливості та загрози з боку закордонного ринку.

8 етап: Формування стратегії сегментування під час виходу підприємства на закордонний ринок

Спочатку підприємству потрібно проаналізувати такі параметри:

- цільові споживачі зарубіжного ринку за низкою критеріїв (соціально-демографічні, географічні, характеристики фізичного стану, поведінкових характеристик);
- потреби споживачів закордонного ринку;
- фактори попиту.

Для проведення аналізу рекомендовано використовувати тривимірну модель Д. Абеля. Проаналізувавши дані параметри, необхідно визначити тип стратегії сегментування: диференційований маркетинг, недиференційований маркетинг,

концентрований маркетинг. Можна використовувати два підходи до стратегії сегментування:

- стратегія сегментування для закордонного ринку аналогічна стратегії сегментування для внутрішнього вже освоєного ринку;

- стратегія сегментування для закордонного ринку відмінна від стратегії сегментування для внутрішнього вже освоєного ринку;

9 етап: Визначення базових конкурентних переваг у кожному з сегментів (стратегії позиціонування)

Після визначення стратегії сегментування необхідно виробити стратегії позиціонування, визначити тип базового конкурентної переваги, визначення якого може ґрунтуватися на базових принципах позиціонування. Наведемо варіанти принципів позиціонування характерні для виходу підприємства на закордонний ринок:

- позиціонування по значній ролі на світовому ринку (акцент на досвід роботи підприємства на інших зарубіжних ринках, результати його діяльності на інших зарубіжних ринках);

- позиціонування по країні базування підприємства (акцент на досвіді певних країн у виробництві певного виду товарів).

10 етап: Формування стратегії виходу підприємства на закордонний ринок. Визначивши стратегію сегментування та позиціонування, підприємству необхідно вибрати спосіб виходу на закордонний ринок відповідно до потреб споживачів.

11 етап: Формування комплексу маркетингу під час виходу підприємства на закордонний ринок. На даному етапі необхідно розробити маркетингову стратегію щодо кожного з елементів комплексу маркетингу:

1. Товар. Виділяють 3 можливі товарні стратегії при виході підприємства на закордонний ринок:

- пряме поширення - виведення на закордонний ринок товару без будь-яких змін;

- адаптація товару – модифікування товару відповідно до характером потреб та умовами даного закордонного ринку;

- створення товару – створення окремого товару спеціально для закордонного ринку.

2. Просування. Важливим елементом міжнародного комплексу маркетингу є просування товарів та послуг. В даному випадку фірма може використовувати вже апробовані методи та засоби просування своїх товарів та послуг (реклама, стимулювання збуту, PR та ін.) або змінювати їх залежно від умов нового ринку – це називається комунікаційною адаптацією. Існує 4 способи адаптації до умов закордонного ринку: переклад іншою мовою, зміна основних текстів та кольору; використання спеціальної, адаптованої до конкретного закордонного ринку теми; розробка портфеля комунікаційних ресурсів підприємства та вибір відповідного варіанта для кожного із зарубіжних ринків; розробка абсолютно нової концепції просування для освоюваного підприємством закордонного ринку.

3. Ціна. Існують різні стратегії ціноутворення під час виходу підприємства на закордонний ринок: уніфікація цін - встановлення єдиної ціни на товар для всіх географічних ринків; встановлення ринкових цін у кожній країні – ціна товару встановлюється відповідно до умов кожного ринку (попит та пропозиція, діяльність конкурентів на кожному географічному ринку); встановлення ціни з урахуванням витрат у країні – встановлюється ціна всім географічних ринків методом підсумовування витрат та стандартної націнки.

4. Збут. При плануванні стратегії розподілу виходу підприємства на закордонний ринок важливо визначити:

Вид розподілу:

- інтенсивний розподіл – максимізація кількості торгових точок, та його концентрація на передбачуваному для освоєння закордонному ринку («продавати там, де купують»);

- селективний розподіл – обмеження кількості торгових точок на передбачуваному до освоєння зарубіжному ринку, в яких представлений товар підприємства («продавати там, де краще продається»);

- ексклюзивний розподіл – обмеження кількості торгових точок на передбачуваному до освоєння на закордонному ринку, за умови, що одна торгова точка обслуговує одну географічну зону (місто, регіон, країна тощо).

Довжину каналу розподілу:

- прямий канал розподілу – товар реалізується безпосередньо до кінцевого споживача;

- непрямий - короткий канал розподілу – один тип посередників (оптовий або роздрібний) між виробником та споживачем;

- непрямий - довгий канал розподілу – наявність посередників двох/трьох видів (оптовий, дрібногуртовий, роздрібний).

12 етап: Вихід на закордонний ринок. Після закінчення процесу прийняття основних стратегічних рішень (стратегії сегментування, позиціонування, виходу зарубіжний ринок) підприємство розробляє практичний план виходу зарубіжний ринок. Ця частина алгоритму перестала бути частиною стратегічного планування.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирський маслозавод»

АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») — провідний виробник морозива в Україні, заснований у 1981 році. На сьогоднішній день бренд «Рудь» є символом якості та інновацій у галузі виробництва молочних продуктів, зокрема морозива, яке займає значну частку на українському ринку.

Основні напрямки діяльності:

1. Виробництво морозива: Морозиво є ключовою продукцією компанії. ТМ «Рудь» пропонує широкий асортимент морозива, включаючи класичні види, фруктові льоди, кремові сорти та спеціальні серії, орієнтовані на дієтичні потреби споживачів.
2. Молочні продукти: Окрім морозива, компанія виробляє інші молочні вироби, такі як масло, сухе молоко, вершкові продукти.
3. Експорт: АТ «Житомирський маслозавод» активно експортує свою продукцію до багатьох країн, розширюючи географію своєї діяльності за межі України.

Технологічні інновації та стандарти: Компанія активно впроваджує сучасні технології на виробництві, зосереджуючись на дотриманні міжнародних стандартів якості (ISO, НАССР). Це дозволяє ТМ «Рудь» утримувати конкурентні позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Соціальна відповідальність та екологічні ініціативи: АТ «Житомирський маслозавод» підтримує соціальні проекти та ініціативи, спрямовані на екологічну

відповідальність. Компанія працює над зменшенням впливу на довкілля шляхом використання екологічних упаковок та енергоефективних рішень на виробництві.

Ринок та конкурентоспроможність: ТМ «Рудь» є безумовним лідером у виробництві морозива на ринку України, займаючи значну частку серед інших виробників. Компанія постійно інвестує в маркетинг, розширення асортименту та розвиток мережі дистрибуції для підтримки свого бренду на високому рівні.

Постійний розвиток, інновації та увага до споживачів дозволяють АТ «Житомирський маслозавод» залишатися успішним і затребуваним брендом як в Україні, так і за її межами.

Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод» є лінійно-функціональною (рис. 1.1).



Рис.1.1 Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод» .

Структурним підрозділом у складі АТ «Житомирський маслозавод» виступає відділ маркетингу, який знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні директора з маркетингу та продажів.

У своїй діяльності відділ маркетингу керується:

- чинним законодавством України;
- іншими нормативними актами Компанії;
- документами СМЯ.

Відділ маркетингу здійснює свою діяльність у взаємодії з іншими структурними підрозділами Компанії, іншими фізичними та юридичними особами

Мета управління маркетингом – отримання ефективного прибутку та ефективності діяльності суб'єкта на ринку. Цілі управління АТ «Житомирський маслозавод» реалізуються за рахунок функцій управління.

Цілями маркетингового управління АТ «Житомирський маслозавод» є:

- розробка та формування виробничо-збутової політики компанії на основі проведених досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища;
- координація діяльності структурних підрозділів компанії з забезпечення реалізації продукції.

Основними завданнями відділу маркетингу АТ «Житомирський маслозавод» є:

- вивчення цільового та супутніх ринків,
- оцінка їх кон'юнктури, загальних та специфічних тенденцій та можливостей;
- моніторинг конкурентного середовища та позицій компанії на ринку;
- вивчення чинників, які визначають інтерес чи відсутність зацікавлення споживачів у продукції компанії;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення виробленої та створення нової продукції, а також забезпечення максимально можливого життєвого циклу продукції компанії;
- розробка рекомендацій щодо просування продукції компанії;
- розробка рекламних заходів.

Основними завданнями маркетингового управління АТ «Житомирський маслозавод» , виступають досягнення лідируючих позицій на ринку, постійне зміцнення та розвиток маркетингового іміджу, а також зміцнення довіри клієнтів та споживачів.

Для якісного та оперативного виконання завдань відділ маркетингу взаємодіє зі структурними підрозділами компанії з питань:

- планування та реалізації продукції - з виробничим відділом, відділом бюджетного планування, відділом з управління маркетингом та продажами;
- формування каналів збуту, забезпечення рекламних матеріалів, розміщення реклами - з відділом з управління внутрішніми продажами та відділом з управління експортним продажем;
- програмне забезпечення, технічне та мережеве обслуговування - з відділом програмного забезпечення;
- впровадження нових видів продукції – з відділом розробки перспективних видів продукції та відділом продажів;
- оцінка та вибір постачальників - з відділом постачання.

Структура та чисельний склад відділу маркетингу АТ «Житомирський маслозавод» затверджується та змінюється Головою Правління за поданням директора з маркетингу та продажу з урахуванням обсягу та ступеня складності завдань, які вирішують відділом маркетингу.

Відділ маркетингу очолює начальник відділу маркетингу, який підпорядковується безпосередньо директору з маркетингу та продажу.

До складу відділу маркетингу входять:

- начальник відділу;
- менеджер з дизайну;
- менеджер з маркетингу;
- менеджер з реклами.

В результаті аналізу інформації та рішень попередніх років відділом маркетингу АТ «Житомирський маслозавод» було сформульовано мету подальшого всебічного розвитку компанії з погляду соціальної відповідальності. Всебічно обґрунтовані цілі служать вихідним початком та організуючим фактором ухвалення рішення.

Однією з умов роботи відділу маркетингу в компанії є постійний пошук нових каналів збуту, нових клієнтів, а також підтримка постійних клієнтів. Всі ці заходи здійснюються за допомогою різного роду ціннісного та цінового стимулювання, спрямованого на збільшення обороту, підвищення ефективності відвантажень, зростання частки прибутку та інших важливих фінансових показників

Техніко-економічні показники – це система показників, розрахунок яких спрямований на характеристику матеріально-виробничої бази підприємства та комплексного використання ресурсів. Таким чином, розрахунок техніко-економічних показників і є одним із напрямків техніко-економічного аналізу діяльності організацій. Зокрема, результати розрахунків дозволяють:

- здійснювати порівняльний аналіз не лише технічного, технологічного рівня розвитку корпорації, а й її організаційного рівня;
- виявляти резерви розширення виробництва чи поліпшення якості виробленої продукції;
- проводити оптимізацію та вносити зміни у розробку як поточних, так і перспективних планів розвитку;
- аналізувати рівень організації виробничого процесу, якість використовуваних техніки та технологій, якість продукції, а також використання основних та оборотних фондів, наявних в організації трудових ресурсів;
- на основі оцінки отриманих результатів сформувати комплекс техніко-економічних норм та нормативів, іншими словами, бази порівняння щодо аналізу надалі.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2021-2023

рр.

и	Показник	2021	2022	2023	Зміни в абсолютних величинах 2023р. від		Темпи зростання (зниження) 2023 р. у % до	
					2021 р.	2022р.	2021р.	2022 р.
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	986280	866147	1137442	151162	271295	15,33	31,32

Продовження таблиці 2.1

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	698693	547075	734687	35994	187612	5,15	34,29
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	287587	319072	402755	115168	83683	40,05	26,23
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн	9705	57884	58678	48973	794	504,62	1,37
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн	4852	53006	52499	47647	-507	982,01	-0,96
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн	3941	43515	42983	39042	-532	990,66	-1,22
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	69686	87887	91948	22262	4061	31,95	4,62
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	34109	37164	39163	5054	1999	14,82	5,38

Середньооблікова чисельність працівників, осіб	445	443	418	-27	-25	-6,07	-5,64
Фонд оплати праці, тис. грн	89602	65251	82436	-7166	17185	-8,00	26,34
Середньомісячна заробітна плата, грн	16,779400 7	12,2744 5	16,4346 1	-0,3447 9	4,16015 5	-2,05	33,89

Основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2021-2023 роки відображають значне зростання у фінансових та операційних результатах. Компанія підтвердила свої позиції як найбільший виробник морозива в Україні, зберігаючи лідерство в національних бізнес-рейтингах. За цей період АТ «Житомирський маслозавод» отримало відзнаки за фінансову рентабельність, результативність та активну підтримку економіки України.

У 2023 році компанія стала лідером галузі, отримавши звання "Лідер галузі" за результатами національних рейтингів. Важливо також відзначити, що підприємство є одним із найбільших платників податків у Житомирській області та Україні, одночасно займаючись благодійністю та підтримкою соціальних проектів.

Фінансова звітність компанії за 2023 рік включає детальні дані про активи, капітал та зобов'язання, а також про доходи та витрати, які підтверджують стабільне фінансове становище підприємства

2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Місія АТ «Житомирський маслозавод» полягає в тому, щоб дарувати радість та задоволення споживачам через високоякісні молочні продукти, зокрема морозиво, яке відповідає найвищим міжнародним стандартам. Компанія прагне бути провідним виробником морозива в Україні, пропонуючи інноваційні продукти, що задовольняють потреби різних груп споживачів.

Основні цілі місії:

1. Якість та безпечність продукції: Виробництво продукції, що відповідає суворим стандартам якості, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

2. Інновації: Постійне оновлення асортименту, впровадження нових смакових рішень та технологій, що дозволяє задовольнити споживачів різних категорій.

3. Лояльність споживачів: Створення сильного емоційного зв'язку з клієнтами через рекламні кампанії, соціальні ініціативи та залученість у громади.

Бачення АТ «Житомирський маслозавод» — бути лідером на ринку морозива в Україні та стати конкурентоспроможною компанією на світовій арені. Компанія прагне не тільки розширювати свої ринки збуту, але й встановлювати нові стандарти якості у сфері молочних продуктів. Важливою складовою бачення є розвиток екологічних ініціатив та відповідального ставлення до навколишнього середовища.

У довгостроковій перспективі компанія АТ «Житомирський маслозавод» прагне до сталого розвитку, забезпечуючи високу репутацію на ринку, розширюючи географію присутності та зміцнюючи позиції як інноваційного лідера.

Для того щоб отримати інформацію, необхідну для формування системи стратегічного маркетингу, необхідно провести стратегічний аналіз, який матиме на увазі комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою інструментів SWOT та PEST-аналізу, а також аналізу п'яти сил Портера.

Аналіз довкілля дозволяє організації своєчасно спрогнозувати появу загроз та можливостей, розробити ситуаційні плани у разі виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, яка дозволить організації досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості – таблиця 2.2

Таблиця 2.2

PEST - аналіз впливу факторів макросередовища

Фактори	Ступінь впливу	Рівень впливу	Вагова оцінка	Підсумкова оцінка
---------	----------------	---------------	---------------	-------------------

Політичні			0,30	
Рівень політичної стабільності	високий	-5	0,10	-0,5
Наявність політичної підтримки – програми розвитку	високий	4	0,07	0,28
Повномасштабна війна з РФ	високий	5	0,11	0,55
Формування інвестиційної привабливості харчової промисловості	високий	4	0,02	0,08
Всього				0,41
Економічні			0,38	
Зміни економічного циклу: криза	високий	- 4	0,18	-0,72
Зміна ставки рефінансування	високий	-5	0,08	-0,4
Зміни курсу валют	низький	-1	0,07	-0,07

Продовження таблиці 2.2

Підвищення цін на сировину та матеріали	середній	4	0,05	0,2
Всього				-0,99
Соціальні			0,19	
Зниження купівельної спроможності	високий	-4	0,10	-0,4
Зниження якості освіти у сфері харчового виробництва	середній	3	0,02	0,06
Бажання споживачів купувати товари найкращої якості	середній	3	0,02	0,06
Демографічна і соціальна криза через війну	середній	4	0,05	0,20
Всього				-0,08
Технологічні			0,13	
Нові форми та стандарти розповсюдження (продажу, логістика)	середній	4	0,03	0,12
Доступність та вартість технологій	середній	-4	0,04	-0,16

Швидкість запровадження інновацій у галузь	середній	-3	0,04	-0,12
Захист технологій	середній	2	0,02	0,04
Всього				-0,12

Таким чином, у сучасних ринкових умовах найбільш значущими факторами для компаній молочної галузі є група економічних факторів, причому вони негативно впливають на розвиток галузі.

Соціальні чинники з урахуванням прогнозування тривалості військових дій та її наслідків носитимуть негативний характер, але загалом вплив цієї групи чинників можна буде нівелювати з допомогою грамотних стратегічних дій.

Що стосується групи технологічних факторів, то, як показує аналіз галузі, на даний момент молочна галузь дотримуються традиційної моделі розвитку бізнесу і не здійснюють активних інноваційних впроваджень чи цифрових перетворень, водночас це можна позиціонувати як конкурентну перевагу.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що в сучасних умовах високих зовнішньоекономічних та фінансових ризиків, цільовий ринок молочної продукції все-таки має потенціал розвитку, але будь-які заходи та стратегічні рішення мають бути підкріплені грамотною аналітикою та економічним обґрунтуванням.

Далі було проведено поетапний SWOT-аналіз, з метою сформулювати чітке уявлення про всі фактори та обставини, потенційно здатні надати позитивний чи негативний вплив на діяльність компанії (див.табл.2.3)

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - Потужна матеріально-технічна база; - Компетентний керівник з великим досвідом роботи у агропромисловій сфері; - Надійні постачальники, перевірена часом співпраця; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ігнорування сучасних методів управління: стратегічного підходу, цифрових методів, АСУ та ін.; - Низька частота впровадження інновацій; - Дефіцит кваліфікованого персоналу ринку праці; - Необхідність налагодження гарантованого збуту.

<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції; - Собівартість продукції нижча, ніж у регіональних конкурентів на 3%; - Ефективна організація виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільне фінансове становище
<p style="text-align: center;">О (можливості)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення ефективності виробництва на основі новітніх досягнень науки, застосування сучасних форм та методів управління; - Доступність кредитування; - Розвиток транспортної інфраструктури; - Розширення партнерських зв'язків – укладання контрактів із новими постачальниками сировини; - Залучення інвестицій для придбання більш ефективної техніки. 	<p style="text-align: center;">Т (загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Скорочення пропозиції на ринку робочої сили, нестача фахівців із середньою освітою. - зниження попиту на молочну продукцію через падіння споживчих доходів через війну; - Нестабільна політична та економічна ситуація в країні; - Високий рівень інфляції; - Зростання конкуренції у галузі; - Зростання цін на ПММ, ЗПЛ.

SWOT-аналіз розкрив слабкі та сильні сторони цієї компанії. Проведення SWOT-аналізу дозволило виявити стратегічні напрями розвитку підприємства:

- Модернізація виробництва за допомогою сучасних технологій;
- Удосконалення кадрової політики;
- Інноваційний розвиток;
- Поширення наукового підходу у діяльності;
- Розширення асортименту;
- Розвиток маркетингової діяльності.

Серед представлених стратегічних напрямів модернізація виробництва та вдосконалення кадрової політики вимагають систематичних інвестицій, а ефект буде отриманий із суттєвим часовим лагом. Проте, ці напрями не варто ігнорувати, необхідно розробити управлінське рішення, що дозволяє досягти синергетичного ефекту від реалізації [8, с. 145].

Також, розвиток маркетингової діяльності дозволить сформувати перші результати вже у короткостроковій перспективі та реінвестувати прибуток у інші виявлені напрямки.

2.3. Позичіонування підприємства на міжнародних ринках

Позичіонування підприємства ТМ "Рудь" на міжнародних ринках є важливою складовою стратегії зростання бренду, який уже займає лідерські позиції на українському ринку морозива. Для виходу на міжнародні ринки та успішного розвитку за кордоном компанія повинна враховувати кілька ключових аспектів:

1. Унікальна пропозиція

- **якість продукції:** Бренд "Рудь" славиться високою якістю продукції, що важливо для конкурування на міжнародних ринках. У країнах ЄС, США та Канаді висока увага приділяється стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

- **натуральність та інновації:** Споживачі у багатьох країнах цінують натуральні інгредієнти та інноваційні смаки, тому "Рудь" може розширити свій асортимент у напрямку здорового харчування та нестандартних смакових рішень.

2. Брендунання та маркетинг

- **емоційне позиціонування:** Для виходу на міжнародний ринок важливо адаптувати бренд з урахуванням культурних особливостей. Маркетингові кампанії повинні підкреслювати сімейні цінності, задоволення та насолоду, що асоціюються зі споживанням морозива.

- **локалізація:** Необхідно адаптувати назви продуктів, упаковку та рекламні матеріали відповідно до мови та культурних вподобань країни, в яку планується вихід.

3. Стратегії виходу на ринок

- **партнерства та дистрибуція:** Для швидшого виходу на ринок доцільно співпрацювати з місцевими дистриб'юторами та ритейлерами, які мають досвід роботи у сегменті морозива та розуміють специфіку ринку.

- вибір ринку: Вихід на ринки з меншою конкуренцією може стати стартовим майданчиком для подальшої експансії на складніші ринки. Можливими напрямками є країни Східної Європи, Близького Сходу або Азії.

4. Соціальна відповідальність та сталість

- у світі зростає увага до екологічних питань, тому стратегія "Рудь" має включати елементи екологічної відповідальності: використання екологічно чистих матеріалів для упаковки та впровадження енергоефективних технологій у виробництві.

5. **Цінова політика** - для успішного позиціонування важливо забезпечити конкурентоспроможну цінову політику, яка враховує як витрати на логістику, так і рівень купівельної спроможності на цільовому ринку. Компанія може пропонувати як преміум-продукти, так і більш доступні варіанти для масового споживача.

6. **Цифровий маркетинг.** Використання цифрових платформ та соціальних мереж для просування бренду "Рудь" на міжнародних ринках. Онлайн-реклама та співпраця з інфлюенсерами може стати дієвим інструментом для збільшення впізнаваності бренду.

Загалом, успішне позиціонування ТМ "Рудь" на міжнародних ринках вимагає ретельного планування, адаптації під локальні умови, а також постійного моніторингу конкурентів і трендів у харчовій промисловості.

Для побудови карти позиціонування ТМ "Рудь" на зарубіжних ринках необхідно взяти до уваги ключові характеристики продукту і як вони співвідносяться з конкурентами. Карта позиціонування допоможе візуалізувати місце ТМ "Рудь" у порівнянні з іншими гравцями ринку за основними критеріями, такими як якість та ціна. В результаті можна побачити, де розміщується бренд і чи є можливість для зміни стратегії або експансії.

Ключові критерії для побудови карти позиціонування:

Ціна (доступність/преміум)

Якість продукції (стандартна/висока)

Інноваційність продукту (традиційний/інноваційний)

Екологічність та натуральність (низька/висока)

Карта позиціонування:

Вісі:

- вертикальна вісь (Y): Якість продукції (Висока vs Стандартна)

- горизонтальна вісь (X): Ціна (Доступна vs Преміум)

Сегменти ринку:

Висока якість / Преміум ціна:

- цільовий сегмент споживачів, які готові платити більше за якісний продукт, що має натуральні інгредієнти, ексклюзивні смаки та екологічно чисту упаковку.

- конкуренти: Häagen-Dazs, Ben & Jerry's.

Висока якість / Доступна ціна:

- продукти, що мають високі стандарти якості, але доступні для широкого кола споживачів. Це важлива ніша для масового ринку, де "Рудь" може зайняти міцні позиції за кордоном, орієнтуючись на якість при збереженні прийнятної ціни. Конкуренти: Algida, Unilever.

Стандартна якість / Доступна ціна:

- морозиво для масового сегменту, доступне широкій аудиторії, але без вираженої інноваційної складової. Це ринок, на якому зазвичай присутні великі бренди з простими продуктами.

- конкуренти: місцеві бренди у кожній країні (наприклад, польська Zielona Budka, молдовська Frigora).

Стандартна якість / Преміум ціна: бренди, що спираються на маркетинг та брендове позиціонування, але не пропонують продукт, що виділяється високою якістю чи інноваційністю.

На рис. 2.2 наведена візуальна карта позиціонування ТМ "Рудь" на міжнародних ринках. Вона показує, як бренд співвідноситься з іншими гравцями

за рівнем якості та ціною. ТМ "Рудь" знаходиться в сегменті "Висока якість / Доступна ціна", а поруч знаходяться такі бренди, як Algida та Unilever, трохи ближче до преміум-ціни.



Рис.2.2 – Карта позиціонування ТМ «Рудь» на міжнародному ринку морозива

Отже, ТМ "Рудь": Розміщується у сегменті "Висока якість / Доступна ціна" з перспективою експансії у сегмент "Висока якість / Преміум ціна", пропонуючи спеціальні лінійки продуктів для вимогливих споживачів.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Етапи впровадження маркетингової стратегії на зовнішніх ринках

Для впровадження маркетингової стратегії на зовнішніх ринках, визначимо основні цілі підприємства. Основні цілі підприємства на три роки:

1. Підвищити стратегічну та фінансову стійкість за рахунок створення великої мережевої структури;
2. Підвищити впізнаваність та престижність бренду.
3. Впровадити стрижневі напрямки, що виступають у ролі ключових компетенцій підприємства [3, с.99].

Для досягнення цієї мети керівництву компанії було запропоновано вихід на закордонний ринок. Компанією були проведені перші 3 етапи формування маркетингової стратегії: виявлено мотиви та бар'єри виходу на закордонний ринок, проведено аналіз потенціалу підприємства, вибрано 4 цікавих підприємству географічних ринки (Польща, Румунія, Молдова та Казахстан), сформовано перелік найважливіших показників для порівняння даних ринків

Таблиця 3.1

Мотиви та бар'єри виходу АТ «Житомирський маслозавод» на закордонний ринок

Мотиви	Бар'єри
Бажання підвищити стратегічну та фінансову стійкість за рахунок створення великої мережевої структури.	Обмежені фінансові можливості. (Потрібні масштабні маркетингові дослідження передбачуваних до освоєння ринків, просування продукції на зарубіжному ринку, витрати на додаткову кількість персоналу).
Суб'єктивне бажання керівництва підприємства реалізувати власні знання, навички та бажання поширити свій бізнес за межі внутрішнього ринку.	Обмежені трудові та організаційні ресурси.
Престижність міжнародного бізнесу.	
Наявність вільних коштів на інвестування.	

Далі визначимо метод оцінки зарубіжних ринків. Спільно з керівництвом підприємства було обрано якісно та кількісно обчислювані показники, на основі яких буде проведено оцінку аналізованих варіантів зарубіжних ринків. Базові дані для кількісно обчислюваних показників надано фінансовим відділом підприємства та представлено у таблиці 3.2. Варто зазначити, що якісні показники були відібрані відповідно до запитів конкретного підприємства, що оперує на молочних продуктів України, і можуть істотно відрізнятися від інших аналогічних підприємств.

Таблиця 3.3.

Кількісні та якісні показники для оцінки аналізованих географічних територій

Кількісні показники	Якісні показники
Динаміка ВВП країни, ринок якої підприємство має намір освоювати.	Ступінь тиску конкурентних сил на ринку молочних продуктів у цих країнах.
Динаміка ємності ринку молочних продуктів у країнах.	Сезонність попиту на молочні продукти у країнах.
Відносна прибутковість роботи на ринку молочних продуктів країн, що розглядаються.	Вигідність ситуації на ринку молочних продуктів, що розглядаються.
Людські ресурси ринку у країнах, що розглядаються.	Рівень розвиненості інфраструктури (доріг, транспорту, зв'язку) країн.
	Сприятливість політичної ситуації у країнах.
	Вигідність системи оподаткування в країнах, що розглядаються .
	Вигідність географічного розташування розглянутих країн.

Далі зробимо розрахунок кількісних показників по кожному з передбачуваних для освоєння зарубіжних ринків (таблиця 3.5.), використовуючи дані з таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Значення показників, які необхідні для оцінки альтернативних
варіантів зарубіжних ринків**

Показники	Польща	Румунія	Молдова	Казахстан
ВВП (%)				
2021	5,3%	7,5%	5,7%	5,2%
2022	3,0%	5,9%	5,0%	3,0%
2023	3,3%	6,0%	5,5%	3,5%
Ємкість ринку (млн. долл.)				
2021	287	468	289	673
2022	300	480	358	730
2023	350	500	369	782
Середньогалузева норма прибутку (%)	11%	14%	9%	15%
Людські ресурси				
	174	172	45	220
Середньогалузева норма прибутку країни базування(%)	15%			

Динаміка ВВП розрахована як середнє арифметичне темпів приросту ВВП за певний період (у цьому випадку – 3 роки). Динаміка зростання ринку розрахована як середнє арифметичне темпів зростання ємності ринку за певний період (у цьому випадку – 3 роки). Відносна прибутковість роботи на ринку характеризує обсяг прибутку, який підприємство може отримати, та розрахована як різниця між середньогалузевою нормою прибутку країни базування та аналізованої країни.

Таблиця 3.5.

Розрахунок кількісних показників

Показники	Польща	Румунія	Молдова	Казахстан
Динаміка ВВП (%)	3,9	6,5	5,4	3,9
Динаміка ємності ринку (%)	7,3	2,3	9,2	5,3
Відносна доходність роботи на ринку (%)	0,7	0,9	0,6	1
Людські ресурси ринку	174	172	45	220

Отримавши значення кількісних показників, інтерпретуємо кількісно якісні показники: оцінка ступеня вираження якісного показника для аналізованого ринку визначається експертами, в даному випадку оцінку проводили два експерти: виконавчий директор АТ «Житомирський маслозавод» та директор агентства маркетингових досліджень "Бізнес Компас".

Вага вибраних показників визначається виконавчим директором виходячи з цілей підприємства, його специфіки. Для оцінки вагомості використана цифрова шкала від 1 до 5, де:

1 – показник слабо важливий;

5 – показник дуже важливий.

Оцінка ступеня виразності вибраних показників для аналізованого ринку визначається директором агентства маркетингових досліджень. Для оцінки вагомості використана цифрова шкала від 1 до 10, де:

- 1 – не вигідно підприємствам;
- 10 – вкрай вигідно підприємствам.

Для цього використовуємо таблицю, наведену у першому розділі (форма бальної оцінки показників варіантів зарубіжного ринку). Таким чином, ми отримали суму значень усіх показників. Результати подамо в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Результати оцінки альтернативних варіантів зарубіжних ринків

Ринок	Сума значень показників	Ранг
Польща	297	3
Румунія	352	1
Молдова	279	4
Казахстан	298	2

Грунтуючись на результатах проведеної оцінки, можна стверджувати, що освоєння ринку молочних продуктів Румунії є найвигіднішим для підприємства. Далі необхідно провести більш детальну оцінку за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 3.7). За результатами цього аналізу сформовано перелік рекомендацій щодо роботи підприємства на ринку Румунії, зокрема:

1. Впровадити систему навчання та адаптації персоналу;
2. Поліпшення якості продукції, позиціонування переваг продукції;
3. Постійно вивчати ринок праці, запрошувати фахівців з інших виробництв;
4. Проводити рекламні акції, спрямовані на впізнаваність бренду.

Таблиця 3.7.

**SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод» при виході на
закордонний ринок**

	<p>Загрози високий рівень тиску з боку конкурентів; Істотне зростання пріоритетного конкурента; Можливість виходу на ринок інших компаній; Слабка прогнозованість попиту; Висока сезонність попиту;</p>	<p>Можливості Відсутність політики утримання та розвитку персоналу в більшості конкурентів; Прогнозоване зростання ринку; Можливості освоєння нової географічної зони;</p>
<p>Сильні сторони Сформований штат основних фахівців головного офісу; Система навчання та адаптації персоналу; Вибудована система фінансового планування;</p>	<p>Пріоритет HR-завдань; Впровадити систему навчання та адаптації персоналу; Поліпшення якості продукції, відмежування від великих конкурентів за можливостями якості;</p>	<p>Постійне вивчення ринку праці; Постійне покращення якості продукції, яка відповідає стандартам якості Європейського союзу Проведення активної політики просування та формування іміджу на зарубіжному ринку</p>

Визначено спосіб виходу АТ «Житомирський маслозавод» на закордонний ринок – експорт продукції. Далі визначаємо маркетингову стратегію по кожному елементу комплексу маркетингу.

1. Товар – виведення на закордонний ринок без будь-яких змін. Вибір обумовлений схожістю національного ринку молочних продуктів та запитів споживачів із закордонним.

2. Просування – розробка портфеля комунікаційних ресурсів підприємства та вибір відповідного варіанту для зарубіжного ринку.

3. Ціна – ціна на товар встановлюється відповідно до умов зарубіжного ринку та основним принципам позиціонування на ньому.

4. Розподіл – селективний розподіл, обмеження кількості точок продажу на закордонному ринку («продавати там, де краще продається»). Вибір обумовлений обмеженістю фінансових ресурсів у компанії на закордонному ринку.

Таким чином, зарубіжний ринок для освоєння був обраний, сегментований, запропоновано маркетингові стратегії роботи на даному ринку.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії на основі отриманих результатів

В даний час існує кілька основних способів виходу компанії на міжнародні ринки: експорт, спільне підприємство, угоди поглинання, і навіть “greenfield”. Для вибору оптимальної стратегії необхідно враховувати, як внутрішні чинники компанії, наприклад, фінансова стійкість, можливість залучення інвесторів та наявність власних коштів, і зовнішні чинники, такі як політична обстановка, бізнес клімат та правове середовище в іншій країні, обмінний курс, законодавство у сфері збереження довкілля тощо. Кожна з можливих стратегій виходу на закордонні ринки має свої переваги та недоліки. При цьому, багато негативних факторів безпосередньо взаємопов'язані з підвищенням витрат для фірми-експортера [5, с. 80].

Основними критеріями, що визначають оптимальність стратегії виходу на міжнародні ринки, є такі фактори:

- володіння конкурентною перевагою;
- допустимий рівень витрат для компанії;
- реалізація та окупність проекту;
- наявність досвіду ведення зовнішньоекономічної діяльності;
- зовнішні показники, наприклад, макроекономічні показники.

Для вибору оптимальної стратегії для АТ «Житомирський маслозавод», необхідно враховувати фінансове становище компанії, специфіку її діяльності, високу собівартість продукції, а також наявність у компанії власних складських приміщень на території України та логістичної компанії. Основна перевага компанії АТ «Житомирський маслозавод» - якість продукції та конкурентоспроможність за ціною. Варто зазначити, що на даний момент компанія не має достатніх активів для відкриття власного виробництва за кордоном, оскільки подібні проекти високовитратні та довгострокові. Крім цього, на даний момент є велика кількість зовнішніх факторів, а саме геополітична ситуація у світі, яку необхідно також враховувати щодо оптимальної стратегії.

Для початку здійснення експортної діяльності на ринках Європи, найбільш підходящим способом може бути застосування стратегії експорту. У зв'язку з цим у цій роботі перевіряється наступна гіпотеза.

Гіпотеза 1. Стратегія непрямого експорту є найбільш оптимальною для АТ «Житомирський маслозавод» з погляду мінімального збільшення витрат та швидкого збільшення прибутку. Нижче розглянуті різні способи виходу компанії на міжнародні ринки

Експорт. Даний спосіб виходу на міжнародні ринки найчастіше використовується компаніями. По-перше, компанія, що має лідируючі позиції в країні, може почати експансію в інші країни через експорт. Після цього країни можуть вдатися до інших стратегій посилення своїх позицій на міжнародному ринку. Основні переваги експорту полягають у відсутності значних витрат, які виникають під час відкриття виробничих цехів там. При цьому компанія може

отримати конкурентну перевагу у вигляді економії на обсягах виробництва. У той же час експортна діяльність призводить до збільшення транзакційних витрат, пов'язаних із транспортуванням вантажів за кордон. При цьому необхідно враховувати митні платежі при ввезенні товару до країни. Основною загрозою цього способу є можливість зміни законодавства країни у галузі митного регулювання, погіршення політичної ситуації чи зміна обмінного курсу. Експорт поділяється на прямий та опосередкований експорт. Прямий експорт ускладнюється провадженням діяльності від виробництва до доставки готової продукції до кінцевого споживача самостійно компанією. Дану стратегію складно реалізувати у зарубіжній країні, оскільки це вимагає власних логістичних та дистрибуторських потужностей. Для якісного функціонування АТ «Житомирський маслозавод» на закордонному ринку потрібні місцеві партнери як дистриб'ютори готової продукції, тобто реалізація стратегії непрямого експорту. Залучення місцевих організацій призводить до поділу відповідальності за продаж та маркетинг між компанією експортером продукції та місцевими партнерами, відповідно, неякісне виконання своїх обов'язків з боку локальних компаній може призводити до зниження прибутку [Hill С., 2008]. Тим не менш, продукція, що виробляється АТ «Житомирський маслозавод», є дрібногабаритним вантажем, за рахунок чого виникає можливість перевозити більшу кількість вантажів за постачання. Крім транзакційних витрат, пов'язаних із перевезенням товару, виникають додаткові витрати, пов'язані з митними платежами та ввізними податками. Щоб експортувати товари до країн ЄС, необхідно пройти реєстрацію та отримати реєстраційний код економічного оператора (EORI). Компанія-імпортер на території Румунії оподатковується 25% (єдина податкова ставка) та надбавка на корпоративний податок. Підсумкова ставка складає 26,375%. При цьому, якщо товар був раніше імпортований до іншої країни Європейського Союзу, компанія звільняється від мит та процедур. Щодо ПДВ, експортеру необхідно надати пакет документів (паспорт угоди, митна декларація, рахунки-фактури, контракт та копії

транспортних документів) для підтвердження нульової ставки оподаткування, інакше буде накладено ПДВ від 10% - 20% [15].

Митне оформлення у Румунії залежить від загальної вартості вантажу та становить до 10%. Окремо оплачується оформлення мита – 60 євро. При цьому перед поставкою товару в країни ЄС, необхідно брати участь у міжнародних виставках для демонстрації своєї продукції та пошуку потенційних партнерів та дистриб'юторів.

Другий спосіб здійснення зовнішньоекономічної діяльності – створення спільного (чи дочірнього) підприємства. Основною перевагою створення спільного підприємства є отримання доступу до нових технологій та знань про ведення бізнесу в країні та її культурі. При цьому, культурні розбіжності партнерів насамперед можуть призвести до розбіжності в управлінні компанією. При цьому українська компанія не зможе повністю контролювати діяльність підприємства, оскільки основний менеджмент у такій системі здійснюється спільно. Це є ще одним недоліком даного способу експансії, що призводить до погіршення якості менеджменту та збільшення часу погодження та прийняття рішень. При цьому, створення спільного підприємства потребує досить значних фінансових вливань, що значно підвищує термін окупності проекту і може їх не виправдати.

Наступний спосіб – франчайзинг. Основною його перевагою є відсутність значних витрат та багатьох можливих ризиків. Крім цього, головна компанія здійснює повний контроль за діяльністю своїх франшиз. Проте, для створення франшизи компанія має володіти сильним і відомим брендом, щоб закордонні партнери були зацікавлені у відкритті цього підприємства, що на даний момент не є сильною стороною АТ «Житомирський маслозавод». Другий недолік – це необхідність контролю за діяльністю підприємства, якого достатньо важко здійснювати у зв'язку з віддаленістю. Контрольні функції може здійснювати дочірня компанія, проте її створення, своєю чергою, вимагає значних витрат. Поглинання – це угода, метою якої є встановлення контролю за іншою

організацією, яке здійснюється шляхом придбання статутного капіталу. Міжнародні поглинання становлять близько 60% від усіх досконалих поглинань. Основною перевагою даної стратегії є швидкий і вже сформований доступ до споживача. Основним недоліком даного методу є вартість подібних угод, оскільки компанії найчастіше продаються за ціною вище за ринкову.

Таким чином, для АТ «Житомирський маслозавод» здійснення даної стратегії в даний момент не є можливим. Крім цього, відкриття виробничих цехів на території Румунії ускладнюється місцевим законодавством щодо розміщення промислових потужностей, обмежень на викиди шкідливих речовин в атмосферу та необхідністю використання більш дорогих та передових технологій для дотримання встановлених норм.

Таким чином, для визначення оптимальної стратегії виходу на міжнародний ринок необхідно враховувати ресурси та здібності фірми, а також специфіку діяльності компанії та здійснювати комплексний підхід, з огляду на всі фактори [16, с. 120]. Виходячи з поточного положення АТ «Житомирський маслозавод», для виходу компанії на закордонні ринки необхідно, по-перше, брати участь у міжнародних ринках для реклами своєї продукції та пошуку можливих партнерів. Відкриття дочірнього підприємства є високо витратним, у зв'язку з чим компанії варто зупинитися на стратегії прямого чи непрямого експорту. Для просування своєї продукції початковий етап передбачає встановлення партнерських зв'язків із метою знайомства споживачів з товаром та асортиментом компанії. Надалі, зі збільшенням експорту продукції, прибутку компанії та розвитку компанії на міжнародному ринку, може з'явитися можливість створення дочірнього підприємства на місцевому ринку.

3.3. Оцінка результативності маркетингової стратегії

У цьому розділі представлена зразкова структура плану з виходу підприємства АТ «Житомирський маслозавод» на міжнародні ринки у вигляді непрямого експорту.

Бізнес-план з виходу АТ «Житомирський маслозавод» на ринки Європи

Резюме бізнес-плану

Ініціатор проекту: АТ «Житомирський маслозавод»

Найменування проекту: Розширення експортної діяльності ВАТ АТ «Житомирський маслозавод» у країнах зарубіжжя.

Місія: Задоволення потреб компанії в постачанні молочної продукції та заморожених продуктів, а також задоволення споживчого попиту на ринку Європи у зв'язку з дефіцитом, що існує на ньому.

Мета проекту: Продаж молочних та заморожених продуктів місцевим споживачам через залучення дистриб'юторів на місцевому ринку.

Продукція: широкий асортимент молочних та заморожених продуктів.

Локація просування: Румунія.

Дата виходу ринок: вересень 2025 року.

Маркетингова стратегія: опосередкований експорт.

Конкурентна стратегія: стратегія низьких цін.

Валюта: євро.

Учасники проекту: АТ «Житомирський маслозавод», компанії-дистриб'ютори на місцевому ринку, інвестори, що залучаються.

Опис продукції:

Насамперед здійснюватиметься постачання готової продукції, яка має стратегічну перевагу на українському та зарубіжному ринку з урахуванням споживчих переваг країн Європи:

- заморожені продукти ТМ «Рудь»;
- морозиво ТМ «Рудь»;
- масло;

- заморожені продукти;
- заморожені напівфабрикати.

Ринок молочних продуктів у Європі залишається одним із найбільших і найстабільніших у світі. ЄС є другим найбільшим виробником молочних продуктів після Індії. Європейські виробники прагнуть підвищувати якість продукції, знижувати викиди CO₂ та відповідати зростаючому попиту на альтернативи традиційному молоку, як-от рослинні аналоги. Щороку споживання молочних продуктів в Європі стабільно зростає, однак спостерігається певне скорочення попиту на молоко серед молодих поколінь на користь інших напоїв.

Основні тенденції європейського молочного ринку

1. Зростання попиту на органічні та екологічно чисті продукти. Все більше споживачів віддають перевагу продуктам без ГМО, виготовленим із дотриманням високих стандартів екологічності.

2. Альтернативи молоку: рослинні напої набирають популярність серед молодих європейців, що спонукає молочні компанії диверсифікувати продукцію.

3. Інновації та автоматизація виробництва. Великі компанії інвестують у нові технології для підвищення продуктивності та якості, що дозволяє зменшувати витрати.

4. Експортні можливості: ЄС активно експортує молочні продукти, зокрема сир та масло, до Азії, Африки та Близького Сходу, що дає змогу знижувати залежність від внутрішнього попиту.

У Румунії молочний ринок також має стабільну тенденцію зростання. На відміну від більш розвинутих європейських країн, значна частина ринку тут залишається локалізованою. Основна частка румунських молочних продуктів виробляється малими та середніми фермерськими господарствами, які надають перевагу натуральним і традиційним методам виробництва.

Ключові особливості ринку молочних продуктів у Румунії:

1. Стійкість до імпортової конкуренції. Румунські споживачі віддають перевагу вітчизняним продуктам, вважаючи їх більш свіжими та натуральними.

2. Зростання попиту на органічні продукти. Румунія, слідуючи за загальноєвропейськими тенденціями, також спостерігає зростаючий попит на органічні продукти серед заможніших споживачів.

3. Високий попит на традиційні продукти: Споживачі цінують традиційні сири, йогурти та інші молочні продукти.

4. Сезонність. Ринок залежить від сезонних факторів, оскільки більшість молочних продуктів виробляється влітку та восени, що обумовлено сільськогосподарським циклом.

Виклики румунського ринку:

Недостатнє фінансування невеликих фермерських господарств.

Підвищення цін на корм та інші матеріали, що зумовлює нестабільність цін на молочні продукти.

Зростаюча конкуренція з боку європейських виробників

Маркетинговий план: у разі АТ «Житомирський маслозавод» постачальник гарантує високоякісний натуральний продукт, зручну та перероблену упаковку.

Цінова політика фірми: Під цінової політикою розуміються загальні цілі, яких підприємство збирається досягти за допомогою встановлення ціни на свої послуги, що розцінюється як один із найважливіших елементів маркетингового комплексу. Отже, пропонується активна цінова політика, яка полягає у стратегії цінового прориву, тобто застосування рівня цін трохи нижче рівня цін конкурентів та отримання більшої маси прибутку за рахунок збільшення обсягу продажу та захопленої частки ринку. При цьому ціна не обов'язково має бути низькою за абсолютною величиною, - вона повинна бути низькою відносно високої якості товарів, що надаються. При цьому ми припускаємо, що рівень цін конкурентів не може бути значно знижений.

Організаційний план

Беручи до уваги те, що компанія АТ «Житомирський маслозавод» має досить стійке становище на українському ринку та здійснює експортну діяльність до інших країн, компанія має змогу заощадити на фонді оплати праці у зв'язку з відсутністю необхідності найму додаткових працівників.

У таблиці 3.8 представлені заплановані обсяги продажів по кожному напрямку, а також запланована виручка

Таблиця 3.8.

Прогнозний обсяг продажів та прогнозна ціна

Назва	Од. вимір у.	Обсяг продажів	Ціна, грн/кг	Планова виручка
Морозиво	кг	300 000	469	140 550 000
Заморожені продукти	кг	170 000	1 375	233 750 000
масло	кг	150 000	466	69 900 000
Молочні продукти	кг	100 000	1 689	168 900 000
Заморожені напівфабрикати	кг	100 000	837	83 700 000
Тісто заморожене	кг	70 000	1 219	85 330 000
Сирки	кг	70 000	1 003	70 210 000
Хлібобулочні вироби	кг	100000	403	40 300 000
Всього				892 640 000

У таблиці представлені загальні витрати на виробництво готової продукції з урахуванням витрат на сировину в необхідному обсязі для прогнозованого виробництва, витрати на комунальні послуги, оренду складських приміщень та логістику з урахуванням митного оформлення та оплати мита.

Таблиця 3.9.

Загальні видатки на виробництво готової продукції

Прямі витрати загальні		
Назва	Мат.витрати грн/кг	Мат витрати загальні
Морозиво	72	24 948 000
Заморожені продукти	450	85 527 000
масло	71	14 803 500
Молочні продукти	581	77 825 860
Заморожені напівфабрикати	226	23 709 000
Тісто заморожене	420	31 500 000
Сирки	330	23 100 000
Хлібобулочні вироби	80	8 000 000
Робота (на 1 кг) грн	15	18 435 900
Пакет вакуумный вакумний (1кг), 5 шт	35	34 442 100
Підложка (1 кг), 5 шт	35	34 442 100
Пластиковый контейнер (1кг), 5 шт	50	12 250 000
Всього	2 850	388 983 460
Непрямі загальновиробничі витрати		
Регулярні витрати	Вартість, грн	
Комунальні	1 075 222,00	
Оренда	4 139 604,00	
Амортизація	83 333,33	
Логістика	35 000 000,00	
Разом	40 298 159,33	

Отже, загальна сума витрат за виробництво прогнозованого обсягу становитиме 429 281 619,3 грн. Виручка складе 892640000 грн, і прогнозований чистий прибуток підприємства від експортної діяльності складе 463358380,7 грн.

При розрахунку точки беззбитковості, вона досягається при продажі товару на більш ніж 84 000 кг готової продукції та виручкою від 71 млн грн.

Інвестиційний план та стратегія фінансування

Таблиця 3.10.

Інвестиції у проект (грн)

Джерело	Сума	Процент дохідності
Власні кошти	150 000 000	17%
Інвестор	280 000 000	17%
Субсидування	3 000 000	5%

На основі очікуваної прибутковості проекту розраховано ставку дисконтування WACC – ставку дисконтування при оцінці ефективності інвестицій. Цей показник розраховується сумою часток інвестицій із конкретного джерела у сумі інвестицій та очікуваної дохідністю інвестицій у цій галузі. Таким чином, річна ставка дисконтування становить 16,88% для цього проекту та враховує наступні обставини:

- волатильність курсу гривні до євро;
- термін реалізації проекту 3 роки;
- ставка за інвестиційним кредитом.

У таблиці представлений розрахунок ефективності інвестицій та термін окупності. З урахуванням ставки дисконтування та стартових інвестицій, загальний термін окупності проекту становитиме 1,2 роки. Термін окупності розрахований як відношення обсягу інвестицій до річного чистого прибутку:

$$PP = Inv/\pi cr, \quad (3.1)$$

де PP - термін окупності в роках,

Inv - сума вкладених коштів,

псг - чистий прибуток за рік (повернення інвестицій).

Таблиця 3.11

Розрахунок ефективності інвестицій

Назва показника	Значення
Ставка дисконтування	16,88%
Тривалість проекту	2 роки
Період окупності (РВ)	1,2 роки
Чистий приведений дохід (NPV)	427 040 801
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	80,5%
Інвестиції	- 433 000 000
Повернення інвестицій (накопиченим результатом)	741 540 076

Річний обсяг повернення інвестицій повинен становити 370 770 037 млн грн. Цей показник є обсягом чистого прибутку, розрахований як виручка з відрахуванням собівартості продукції, витрат на управлінські та комерційні витрати та податкових відрахувань. При розрахунку накопиченим підсумком повернення інвестицій складе 741540076 грн за весь період. Внутрішня норма рентабельності за цим проектом становитиме 80,5%. Для розрахунку окупності інвестицій використовують показник чистого приведенного доходу – NPV (чистий дисконтований дохід).

Виходячи з попереднього розрахунку, рівень рентабельності за проектом має бути вищим за показник дисконтування, що говорить про те, що проект має бути успішним і можливим для реалізації. Таким чином, протягом року компанія має отримати досить високий прибуток від експорту. Окрім цього, компанія зможе інвестувати вільні кошти для власного розвитку, у тому числі на зарубіжному ринку, а також для інвестування у свій регіон.

Надалі як розвиток компанія може відкрити дочірнє підприємство з цехами для продукції, що має високий попит у країнах Європи. Додатковою перевагою компанії стає можливість проведення політики КСВ. За високого доходу АТ «Житомирський маслозавод» може інвестувати у розвиток інфраструктури, удосконалити упаковку продукції, зробити її повністю екологічною та переробною, що збільшить привабливість продукції на зарубіжному ринку.

Для успішного функціонування компанії на ринку та отримання прибутку необхідно враховувати всі можливі негативні впливи або ризики, що виникають при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності компанією.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства, ризики можуть виникати в залежності від середовища (економічні, організаційні, політичні, соціальні та екологічні), території (на національному ринку, за кордоном та безпосередньо на кордоні), можливості передбачення (повністю передбачувані та контрольовані, частково контрольовані та повністю непередбачувані та неконтрольовані), а також сфери прояву (внутрішні та зовнішні).

Найімовірнішими ризиками для АТ «Житомирський маслозавод» є:

Політичний ризик. Дані ризики пов'язані зі зміною соціально-політичної обстановки, ускладненням відносин між державами, переорієнтуванням державної політики країни тощо.

Комерційний ризик. Компанія зараз має високу кредитоспроможність, а також власну фінансову стійкість і ліквідність. Проте, необхідно враховувати такі можливі обставини, як несумлінність партнера (покупця), наприклад, відмова прийняття товару.

Фінансовий ризик. З цього типу ризиків насамперед виділяють валютний та інфляційний ризик. Дані ризики впливають на переведення капіталу та прибутку, і виражаються у відмінностях у темпах інфляції між країнами, коливаннях обмінного курсу, підвищення рівня відсоткові ставки за кредитами. Що стосується АТ «Житомирський маслозавод» варто враховувати можливість валютного ризику,

саме нестабільність курсу євро до гривні. Тим не менш, даний ризик можна використовувати і як перевагу, оскільки вартість експорту в євро при падінні гривні збільшуватиме вартісне вираження експорту в гривнях.

Ринковий ризик. Цей ризик може виникати через непередбачені обставини в умовах іноземного ринку і призводить до порушення в постачанні та дистрибуції товару. Найчастіше ці ризики не підконтрольні компанії і вимагають наявності певних резервів для мінімізації ризику у разі виникнення.

Контрактний ризик. Для постачання та дистрибуції товару АТ «Житомирський маслозавод» необхідно укласти з місцевими дистриб'юторами харчової продукції. У зв'язку з чим необхідно передбачити страхування від розірвання контрактів або комплексне страхування експортного контракту, яке передбачає покриття збитків експортера, завданих у зв'язку з невиконанням зобов'язань імпортера або розірвання контракту через погіршення політичної ситуації.

Таблиця 3.12.

Потенційні ризики АТ «Житомирський маслозавод»

Ризики	Превентивні заходи	Ймовірність настання	Заходи реагування (при настанні ризику)
Контрактний та комерційний ризик	<ul style="list-style-type: none"> - правильне складання договору (юридична підтримка); - вибір сумлінного та надійного партнера; - врахувати можливість відмови споживача від товару; - ризик псування товару під час транспортування; - проставлення ідентифікаційних позначень на упаковці; 	Від 10 до 20%	- правильно складений контракт дозволяє мінізувати ці ризики. Проте при настанні ризику та невиконанні партнером зобов'язань компанія має право подати до суду для примусу контрагента виконання зобов'язань. Відмова від роботи з цим контрагентом.

Валютний ризик	- відобразити у пункті договору умови щодо переоцінки розрахунків у разі нестабільності обмінного курсу; - хеджування ризику; - відкритий договір.	40%	- у разі збільшення обмінного ризику можна застосовувати стратегію прийняття та використання ризику, оскільки збільшення обмінного курсу для експортера призводить до збільшення прибутку від експорту.
Ринковий (країновий) ризик	- вказівка у контракті форс-мажорних ситуацій; - визначення можливих ситуацій при митному оформленні.	10%	- ризики, що виникають при оформленні мит, найчастіше є непередбачуваними. Для мінімізації ризику залучається брокер врегулювання митних процедур.
Політичний ризик	- вказівка у контракті форс-мажорних ситуацій	15%	- у разі введення заборони на торгівлю, закриття кордонів тощо, що стосується непередбачуваних та некерованих ризиків, єдина стратегія – прийняття ризику. У разі погіршення політичних відносин між країнами можна реалізувати проект в іншому експортному напрямку.

З метою успішної реалізації проекту, АТ «Житомирський маслозавод» необхідно розробити заходи для мінімізації вищевказаних ризиків (превентивні заходи), і навіть способи реагування, тобто заходи регулювання у разі настання ризику.

Хеджування (від англ. hedge - страхування, гарантія) - відкриття угод на одному ринку для компенсації впливу цінових ризиків рівної, але протилежної позиції на іншому ринку. Як правило, хеджування використовується для виключення зовнішньоторговельних ризиків та боротьби з негативними наслідками непередбачених обставин. До хеджування ризику належать кілька типів угод: форвардний договір (договір, яким одна сторона має передати товар

іншій стороні, а друга сторона зобов'язана виконати грошове зобов'язання в обумовлені терміни за зазначеними у договорі умовами); ф'ючерсний контракт (договір про рівень ціни та термін поставки); опціонний контракт (набувач опціону отримує право, а продавець бере зобов'язання купити або продати товар за заздалегідь обумовленою контрактом ціною).

Крім цього, з метою мінімізації ризику передусім використовується страхування різних можливих ризиків. Таким чином, компанія отримує захист своїх майнових інтересів у разі настання певних страхових випадків за рахунок грошових фондів.

Як реагування на ризики виділяють кілька основних стратегій: ухилення від ризику, передача ризику, зниження (пом'якшення ризику), використання ризику, посилення ризику, прийняття ризику.

ВИСНОВКИ

В рамках дослідження було розглянуто діяльність компанії АТ «Житомирський маслозавод» з метою розробки методики виходу компанії на міжнародні ринки у сучасних умовах.

Досягнення зазначеної мети у роботі було вирішено такі: По-перше, у роботі представлено класифікацію можливих стратегій виходу компанії на міжнародні ринки, визначено їх типи і чинники, що впливають на формування стратегії компанії. Основними стратегіями виходу на міжнародний ринок є експорт (прямий та непрямий), створення спільного чи дочірнього підприємства, створення нового підприємства "з нуля", а також франчайзинг.

По-друге, для визначення оптимальної та реалізованої стратегії для компанії АТ «Житомирський маслозавод», було проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності компанії АТ «Житомирський маслозавод» з метою визначення її конкурентних переваг та стратегічних можливостей. Виходячи з аналізу діяльності компанії, АТ «Житомирський маслозавод» є одним із лідерів в Україні з виробництва морозива, молочних та заморожених продуктів. Компанія має стійке фінансове становище та високі показники рентабельності. Варто зазначити, що компанія має значні виробничі потужності, а також свого постачальника продукції, комплекс складських приміщень для зберігання готової продукції та логістичну компанію для транспортних перевезень. Основною перевагою компанії є наявність власної інфраструктури, інвестиційного потенціалу (оскільки АТ «Житомирський маслозавод» має власного інвестора), а також якість продукції, що реалізується. Варто зазначити, що компанія має досить широкий портфель бренду для охоплення всіх споживчих переваг, у тому числі лінійка делікатесних товарів та продукції для поціновувачів здорового способу життя.

Як потенційні зовнішні ринки для функціонування компанії були визначені ринки Румунії. Дана країна має досить високий потенціал ринку, споживчий попит

та високу платоспроможність населення. При цьому варто враховувати, що експансія на ринки Європи ускладнюється геополітичною ситуацією, що склалася у світі. Складність функціонування на ринках Європи полягає у законодавстві Європейського Союзу, яке визначає митне оформлення та мита, податкові ставки, а також вимоги до якості продукції, що потребує додаткової сертифікації. Проте це є можливістю для АТ «Житомирський маслозавод» відповідати стандартам європейської якості та розширювати надалі свою експансію на зарубіжні ринки. Крім цього, дані ринки перспективні у зв'язку з географічною близькістю до розташування компанії, що спрощує експорт товару та знижує транзакційні витрати.

У ході аналізу діяльності компанії та потенційних ринків – було визначено конкурентну перевагу компанії АТ «Житомирський маслозавод» - це конкурентоспроможність за ціною. АТ «Житомирський маслозавод» має можливість отримувати економію від масштабу, що призводить до зниження витрат за виробництво продукції. Таким чином, українська компанія має можливість продавати продукцію за нижчими цінами та ширший спектр товарів, ніж місцеві виробники на зазначених ринках, що призведе до успішної реалізації стратегії виходу компанії на нові ринки.

В рамках останнього завдання дослідження було запропоновано стратегію для компанії АТ «Житомирський маслозавод» щодо виходу на зарубіжні ринки. Основна гіпотеза роботи полягає в тому, що стратегія непрямого експорту є найоптимальнішою для компанії серед усіх інших стратегій виходу на міжнародні ринки. Отже, під час аналізу було визначено, що основною стратегією для початку діяльності є стратегія непрямого експорту. Ця стратегія є найбільш оптимальною для компанії, оскільки має низку переваг: по-перше, дана стратегія найменш затратна, по-друге, можливість реалізації цієї стратегії досить висока на цих ринках. АТ «Житомирський маслозавод» необхідно знайти партнерів, які здійснюватимуть дистрибуцію продукції на вказаних ринках. У разі створення

підприємств або франчайзингу, компанії несе надто високі витрати та ризики реалізації проекту збільшуються, крім цього, компанії необхідно здійснювати контролюючі функції, що передбачає дислокацію частини компанії на території зарубіжних ринків, що, у свою чергу, збільшує витрати компанії. Таким чином, стратегія непрямого експорту є оптимальною для АТ «Житомирський маслозавод». Для реалізації стратегії був запропонований приблизний бізнес-план для компанії з прогнозом прибутку та окупності проекту. Виходячи з розрахунків, на даний момент компанія АТ «Житомирський маслозавод» має можливості для інвестування власних коштів, а також залучення коштів інвестора. Даний проект буде успішний для компанії та має достатню окупність та високу рентабельність. Загальний період окупності вкладених коштів становитиме 14 місяців.

Крім цього, в ході аналізу було визначено можливі ризики, які можуть виникати під час здійснення експортної діяльності АТ «Житомирський маслозавод». Основними ризиками є валютний та політичний ризик. Валютний ризик має високу ймовірність виникнення, у зв'язку з чим компанії рекомендується вжити превентивних заходів щодо зниження цього ризику як хеджування контрактів ЗЕД. Політичний ризик, у свою чергу має середню ймовірність, оскільки. Проте останнім часом спостерігається чітка тенденція щодо покращення політичного клімату та орієнтованості країн Європи на партнерство з Україною.

Таким чином, під час АТ «Житомирський маслозавод» має стійкі позиції на національному ринку, що визначає її можливості розширення діяльності на міжнародних ринках. Оптимальною стратегією для компанії є стратегія непрямого експорту із залученням зарубіжних партнерів-дистриб'юторів готової продукції. Варто зазначити, що в даний час Уряд України активно заохочує експортну діяльність національних компаній та розробляє програми підтримки експортерів, у тому числі у формі регулювання міжнародних конфліктів. Що визначає можливість успішної реалізації стратегії компанії, розробленої під час цієї роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ : вебсайт. URL.: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Агаркова А.В., Кащєєва В.Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 78-83.
3. Акименко О.Ю. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021.
4. Васильківський, Д.М.. Митне та логістичне регулювання в системі міжнародних економічних відносин: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020.
5. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018 № 1. С. 79-82.
6. Ганін В.І., Борох, С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*, 2018 28(3), 162-169.
7. Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір: монографія. К. : КНЕУ, 2018. 420 с.
8. Головащенко В.П., Сидорова А.В. Сучасне бізнес-середовище України. *Вісник СНТ*. 2020. Т. 1. № 10. С.145–148.
9. Гришко В.В., Болдирєва Л.М. Управління транспортною логістикою в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2016. № 1 (56). С. 31–37.
10. Денисенко С.І. Міжнародно-правові стандарти спрощення та гармонізації митних процедур у сфері міжнародної торгівлі: монографія. 2019
11. Дунська А.Р., Пащенко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку транснаціональних корпорацій та характер їх функціонування в Україні.

Економічний вісник НТУУ «КПІ», № 13, 2019. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80097>.

12. Залізнюк В.П.. Транспортно-логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства. *Менеджер*, 2(71), 2016 100-111.

13. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київ.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка»* 2016. №13. С. 369-376.

14. 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

15. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, *Бізнес Інформ*. 2020. №6 URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-23_29.pdf

16. 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.

17. Карачина Н.П. Зозуля І.В., Вінницька А.О. Сутність поняття "Стратегія зовнішньоекономічної діяльності" та особливості її формування. *Економічний простір*. 2016. №110. С. 17-26.

18. 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.

19. Ковтун Е.О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6 (1). С. 169-171.
20. Кравченко О.М., Кула М.В., Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності, *Економіка, Фінанси, Право*, №2/1, 2021. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/293>
21. Комшук І.О. Трансформація системи управління ТНК в умовах глобальної конкуренції та посилення ролі науково-технічного прогресу. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608338.pdf>
22. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Баганова Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку: монографія. Одеса. 2019. 182 с. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/article/view/2227-6890.2019.01.19>
23. Лепеха М.О., Свириденко Г.М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України за експортоорієнтованою стратегією. *Молодий вчений*. 2017. №5 (45). С. 655-658.
24. Лещенко М.М., Пасенко В.М. Сучасні фактори активізації міжнародного бізнесу в Україні та світі. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 74-83.
25. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ., 2019. №10. С. 27-31.
26. Марченко В.М. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 592-596.

27. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-ekspor>
28. Остапенко Т.Г. Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління розвитком*, 2016. 3(185), 48-54.
29. Остапенко А.С., Повод Т.М. Управління ефективністю та митними ризиками в логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 1(24), 221-228. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-33>.
30. Остапенко Т.Г. Розвиток глобального економічного середовища в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 25 (2). С. 37-41.
31. Прушківська Е.В. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 2. 119–125 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2018_2_15
32. Прямі іноземні інвестиції в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
33. Поліпшення бізнес-клімату. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/polipshennyabiznes-klimatu>
34. Тюха І.В. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_16.
35. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Дубенець В.П. Напрями активізації зовнішньо-економічної діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. 2018. №6. С. 28-31.

36. Трушкіна Н.В., Сербіна Т.В. Міжнародна логістична діяльність у структурі зовнішньої торгівлі України: бар'єри, загрози та виклики. *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* (str. 611-623). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022.
37. Руденко Л.В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія. Київ : Кондор, 2019. 480 с.
38. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки №8(98), 2019. С.12-16.
39. Хмелевський, О. В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. *Інфраструктура ринку*, 38, 61-67. <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-10>.
40. Щербак В.Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. *Фінанси України* 2019. № 4. С. 41- 43
41. Яременко О.Ф. Митна логістика: поняття, функції, особливості. Вісник Хмельницького національного університету, 1(6), 32-36. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-5>.
42. Commission Regulation (EC) № 1998/2006 of 15 December 2006 on the application of Articles 87 and 88 of the Treaty to de minimis aid [2006] O.J.L 379.
43. Council Regulation (EC) № 139/2004 of 20 January 2004 on the control of concentrations between undertakings (the EC Merger Regulation), [2004] O.J.L 24, 29.01.2004. P. 1—22.
44. American Marketing Association, “Definition of marketing”, Liza Keefe // “Marketing Defind”, Marketing News, January 15, pp.28-29
45. Chandler A. D. *Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises* Cambridge . – M. A. : MIT Press, 1962

46. Drummond G., Ensor J., Ashford R. Strategic marketing. – Routledge, 2010.
47. Grant, R.M. 2008. Contemporary Strategy Analysis. 5th edition, Saint-Petersburg, Piter publ. – 375 c.
48. Kotler P. et al. Marketing management. – Pearson Education Ltd., 2016. – 175 c.
49. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. – John Wiley & Sons, 2016. – 359 c.
50. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-driven management: Strategic and operational marketing. – Macmillan International Higher Education, 2007. – 184 c.
51. Mark P. McDonald and Andy Rowsell-Jones. 2012. The Digital Edge: Exploiting Information and Technology for Business Advantage. Stamford, CT: Gartner. – 254 c.
52. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. – 142 c.
53. Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M., Fundamentals of Logistics Management, Irwin/McGraw-Hill Series in Marketing, 1998. – 5 p.
54. Michael E. Porter What is strategy? - / Harvard Business Review / -November – December, 1996. – 218 c/
55. The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain (5th Edition): Alan Rushton, Phil Croucher, Peter Baker, 2014. 720 c.
56. Hunt S. D. Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?) //Journal of Marketing Management. – 2018. – T. 34. – №. 1-2. – C. 14-23.