

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

(за матеріалами Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Студентки 4 курсу, 15 групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права,
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини», освітньої
програми «Міжнародний
бізнес»

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор,
професор кафедри світової
економіки

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент,
доцент кафедри світової
економіки

Шпачук Єлизавети
Ігорівни

_____ *підпис*

Калюжна Наталія
Геннадіївна

_____ *підпис*

Лежешькова Вікторія
Геннадіївна

_____ *підпис*

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,

Освітня програма «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2023 р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Шпачук Єлизаветі Ігорівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Маркетингова стратегія міжнародного бізнесу (за матеріалами Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та оптимізації маркетингової стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України.

Об'єкт дослідження – маркетингова стратегія суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування та оптимізації маркетингової стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу – 9 таблиць, 7 рисунків.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні та практичні аспекти формування маркетингових стратегій міжнародного бізнесу

1.1. Сутність, особливості та види маркетингової стратегії міжнародного бізнесу

1.2. Інструментарій розробки маркетингових стратегій міжнародного бізнесу

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Рекомендації щодо діяльності Торгово-промислової палати України в контексті маркетингової підтримки міжнародного бізнесу

2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для підприємств-членів Торгово-промислової палати України

2.2. Пропозиції щодо реалізації маркетингової стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	до 10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	до 28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	до 26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	до 23.05.2023
6	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.2023 – 10.06.2023)	за графіком (30.05.2023 – 10.06.2023)
7	Захист ВКР	за графіком (13.06.2023 – 24.06.2023)	за графіком (13.06.2023 – 24.06.2023)

8. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежєпськова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Шпачук Є.І. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Шпачук Є.І. присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та оптимізації маркетингової стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України. Актуальність роботи зумовлена необхідністю поглиблення інтеграції українського бізнесу в світову економічну систему на основі реалізації конкурентних переваг, що неможливо без розробки ефективних маркетингових стратегій. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено сутність, особливості, види маркетингових стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу та проаналізовано матричний інструментарій їх розробки. Для визначення перспектив українських компаній на закордонних ринках оцінено ступінь сприятливості міжнародного бізнес-середовища компаній-членів Торгово-промислової палати України та визначено напрямки розвитку діяльності Торгово-промислової палати України, що сприятимуть реалізації маркетингових стратегій вітчизняних суб'єктів міжнародного бізнесу. Окремо заслуговує на увагу запропонований в роботі авторський підхід до розрахунку показника сприятливості міжнародного бізнес-середовища, який базується на виділенні ключових з точки зору успішності маркетингової стратегії складників та показників їх оцінювання.

Випускна кваліфікаційна робота Шпачук Є.І. являє собою комплексне дослідження, виконана на високому аналітичному рівні, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г.
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Шпачук Є.І. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми Лежепькова В.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Дугінець Г.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

АНОТАЦІЯ

Шпачук Єлизавета Ігорівна. Маркетингова стратегія міжнародного бізнесу (на матеріалах Торгово-промислової палати України, м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі розробки маркетингової стратегії міжнародного бізнесу.

У роботі проведено аналіз теоретико-методичних та практичних аспектів і виведено рекомендації щодо розробки маркетингових стратегій міжнародного бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України.

У роботі визначено сутність, особливості та види маркетингової стратегії міжнародного бізнесу. Проведено аналіз інструментарію розробки маркетингових стратегій міжнародного бізнесу. Здійснено оцінку сприятливості міжнародного бізнес-середовища для підприємств-членів Торгово-промислової палати України. Надано пропозиції щодо реалізації маркетингової стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України. Запропоновано впровадження нових послуг зі сприяння вибору маркетингової стратегії міжнародного бізнесу з використанням аналітичного інструментарію.

Ключові слова: маркетингова стратегія, міжнародний бізнес, матричні інструменти, міжнародний маркетинг, бізнес-середовище.

ANNOTATION

Shpachuk Yelyzaveta Ihorivna. Marketing strategy of international business (based on the materials of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry, Kyiv).

The final qualification work is devoted to the actual problem of developing a marketing strategy for international business.

The work analyzes the theoretical, methodological and practical aspects and provides recommendations for the development of marketing strategies for international business with the assistance of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry.

The article defines the essence, features and types of marketing strategies for international business. An analysis of the tools for developing marketing strategies for international business is carried out. An assessment of the favorability of the international business environment for the member enterprises of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry is carried out. Proposals for the implementation of the marketing strategy of international business entities with the assistance of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry are presented. The introduction of new services to facilitate the choice of marketing strategy of international business using analytical tools is proposed.

Keywords: marketing strategy, international business, matrix tools, international marketing, business environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність, особливості та види маркетингової стратегії міжнародного бізнесу	5
1.2. Інструментарій розробки маркетингових стратегій міжнародного бізнесу	11
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВО- ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	21
2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для підприємств- членів Торгово-промислової палати України	21
2.2. Пропозиції щодо реалізації маркетингової стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України	31
Висновки до розділу 2	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з розвитком міжнародних економічних відносин та пришвидшенням процесів глобалізації, маркетингова стратегія стає невід'ємним інструментом покращення результатів міжнародної діяльності підприємства. Проте складність формування ефективної стратегії міжнародного маркетингу зумовлена багатьма факторами, починаючи від необхідності у ретельному аналізі стану внутрішнього та умов зовнішнього середовища, вмінню швидко реагувати на зміни нестабільного бізнес-середовища, та закінчуючи потребою у знаннях з питань різноманітних галузей, з якими компанії так чи інакше стикаються на закордонних ринках. Незважаючи на це, вітчизняні науковці та спеціалісти приділяють недостатньо уваги чинникам, що впливають на розробку та впровадження міжнародних стратегій маркетингу. Це уповільнює процес інтеграції українського бізнесу в глобальні ланцюжки доданої вартості та зменшує можливості національних підприємств на міжнародній арені, що визначає мету роботи та необхідність вирішення поставлених завдань.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та оптимізації маркетингової стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- Визначити сутність, особливості та види маркетингових стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу;
- Проаналізувати інструментарій розробки маркетингових стратегій міжнародного бізнесу;
- Оцінити ступінь сприятливості міжнародного бізнес-середовища компаній-членів Торгово-промислової палати України;
- Обрати напрямки розвитку діяльності Торгово-промислової палати України, що сприятимуть реалізації маркетингових стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу.

Об'єктом дослідження є маркетингова стратегія суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та оптимізації маркетингової стратегії суб'єкта міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі завдань було використано метод монографічного аналізу (для дослідження сутності міжнародної маркетингової стратегії), методи аналізу та синтезу (для надання порівняльної характеристики матричним інструментам розробки маркетингової стратегії), метод експертної оцінки (для оцінювання сприятливості приймаючих ринків), індексний метод (для визначення оптимального приймаючого ринку), графічний метод (для зображення результатів дослідження).

Інформаційна база дослідження. При написанні роботи джерелами інформації послуговували матеріали навчальних посібників, підручників, статей та міжнародних науково-практичних конференцій з проблематики маркетингової діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу, статистична звітність Торгово-промислової палати України, дані рейтингових індексів міжнародних дослідницьких центрів, національні та закордонні статистичні бази даних, відомості Міністерства закордонних справ України, відомості посольств України, методичні рекомендації, ресурси мережі Internet та ін.

Структура випускної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 41 джерела та 4 додатків, які вміщено на 4 сторінках. Робота містить 7 рисунків та 9 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, особливості та види маркетингової стратегії міжнародного бізнесу

Розвиток нового формату міжнародних економічних відносин, швидкий темп науково-технічного прогресу, акцент на інноваційність та цифровізацію бізнесу призводить до глибоких змін у підходах до ведення та сприйняття міжнародної підприємницької діяльності. Такі тенденції у формуванні структури світової економіки свідчать про об'єктивну потребу підприємств у розробці стратегій, що створюються відповідно до індивідуальних вимог та потреб споживачів, параметрів якості продукції, а також потенційної частки обраного ринку. Відсутність маркетингової стратегії у міжнародного підприємства або неправильне її розуміння може спричинити втрату ринкових позицій, нездатність реагувати або адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та значне зниження показників ефективності та продуктивності діяльності компанії в цілому.

З огляду на це, під час розробки міжнародної маркетингової системи та її інструментарію, а також формування ефективної маркетингової стратегії, головною метою є не тільки успішне збільшення збуту продукції на міжнародних ринках, але й вихід на стійкі позиції на світовому ринку та їх збереження. Саме тому між складовими маркетингової стратегії компанії-суб'єкта міжнародного бізнесу та її основної бізнес-стратегії існує багато спільного. Це зокрема підтверджують дослідження американських вчених, які встановили, що маркетингова стратегія компанії складає близько 80% її основної бізнес-стратегії [1, с. 347].

Виходячи з цього, їх не завжди можна чітко розмежувати. Однак, загалом, маркетингова стратегія спрямовує фокус на аналіз та задоволення потреб та бажань

цільової аудиторії, а також впливі на них з метою досягнення конкурентної переваги на ринку.

Науковці не мають єдиного погляду з приводу сутності і змісту поняття «міжнародна маркетингова стратегія» або «маркетингова стратегія міжнародного бізнесу». Навпаки, наявна значна кількість різних підходів до його розуміння. У табл. 1.1 виділені деякі з них.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності поняття «маркетингова стратегія міжнародного бізнесу»

Автор	Тлумачення
Бойчук І. В.	Система взаємопов'язаних, достатньо довгострокових, значних та реалізованих на рівні всієї компанії цілей і завдань, що формалізуються у вигляді маркетингової програми, яка підпорядковується місії компанії, узгоджується з міжнародним маркетинговим середовищем і забезпечена ресурсами [2, с. 22-24].
Корж М. В., Чуб І. В.	Елемент маркетингової концепції прогнозування, організації й керування всіма аспектами та напрямками міжнародної підприємницької діяльності в сфері виробництва, обороту й споживання готової продукції задовольняючи при цьому потреби кожної сторони, що бере участь у даному процесі... [3].
Ларіна Я. С.	Узагальнена модель маркетингових дій підприємства на зарубіжному ринку, сукупність стратегічних і організаційно-економічних рішень, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної позиції і гармонізацію інтересів учасників ринку, що визначають успішність виходу на зовнішній ринок [4].
Співаковська А. Т.	Спосіб реалізації компанією власного потенціалу для досягнення успіху в зовнішньому середовищі [5].
Птащенко О. В.	Визначення сегментів ринку, які компанія ставить на меті своєї маркетингової діяльності, а також конкретизація методів, якими планується досягти визначених переваг в відповідних сегментах [6].
Чарлз Гіл	Визначення та реалізація дій, які зменшують витрати на створення цінності і/або диференціюють товару пропозицію фірми через дизайн, якість, сервіс, функціональні характеристики тощо [7, с. 470].

Джерело: побудовано автором

Різноманітність підходів до визначення сутності поняття «міжнародна маркетингова стратегія» передусім зумовлена значущістю самого слова «стратегія» та обсягами його застосування. У науковій літературі підходи варіюються від стратегії як переліку правил для прийняття рішень, плану або програми дій з впливу на ринковий попит та пропозицію, управління фірмою, заходу або методу впливу на цільову аудиторію до стратегії як засобу досягнення операційних цілей компанії, системи довгострокових рішень тощо.

Узагальнивши існуючі напрями тлумачення, маркетингову стратегію міжнародного бізнесу, на думку автора, слід визначати наступним чином: це комплексний та довгостроковий підхід до прогнозування, організації та керування всіма елементами міжнародної підприємницької діяльності на всіх етапах життєвого циклу товару або послуги компанії за допомогою ретельного вивчення особливостей міжнародного маркетингового середовища, ефективного використання конкурентних переваг підприємства, ринкових інструментів та новітніх технологічних підходів з метою досягнення максимізації прибутку у довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, можна стверджувати, що маркетингова стратегія міжнародного підприємства має свої відмінності від маркетингової стратегії підприємства, яке діє на внутрішньому ринку.

До основних особливостей міжнародної маркетингової стратегії порівняно зі стратегією на національному ринку можна віднести необхідність у більш глибокому аналізі ринків та комплексного дослідження місцевих особливостей, а також управління більш складними ланцюгами постачання та управління міжнародними культурними різницями.

Добре продумана маркетингова стратегія має фундаментально ґрунтуватися на ціннісній пропозиції, маркетинговій місії та баченні суб'єкта міжнародного бізнесу, визначати її напрям для ефективної діяльності на ринку та досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку в умовах нової економіки та інформаційних перетворень. У зв'язку з унікальністю кожної фірми, формування маркетингової стратегії залежить від багатьох чинників впливу, що існують у

мікро-, мезо- та макросередовищі суб'єкта міжнародного бізнесу. Вони відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Чинники, що впливають на формування маркетингової стратегії міжнародного бізнесу

Середовище	Фактори впливу
Внутрішнє маркетингове середовище (мікросередовище)	Розміри компанії, динаміка її розвитку, наявні виробничі, фінансові і людські ресурси та їх потенціал у веденні діяльності на зарубіжних ринках.
Середовище на ринку, його кон'юнктура (мезосередовище)	Насиченість ринку галузі, особливості товару або послуги, наявність товарів-субститутів, поточні та потенційні конкуренти, постачальники, посередники та смаки і вподобання покупців на ринку.
Зовнішнє маркетингове середовище (макросередовище)	Демографічне, економічне, політико-юридичне, технологічне, соціо-культурне середовище, постійні зміни умов у світі і на ринку та непередбачувані наслідки від «чорних лебедів», таких як, наприклад, COVID-19 або війна в Україні.

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Така низка факторів в результаті формує зміст стратегії та визначає кроки її розробки. А отже, уніфікована маркетингова стратегія для будь-якого підприємства відсутня. Натомість, скільки існує можливих варіантів розвитку подій, стільки існує і видів маркетингових стратегій міжнародного бізнесу.

Незважаючи на спроби впорядкувати наявні види міжнародних маркетингових стратегій, безупинний розвиток теорії та практики формування цих стратегій призводить до того, що професійна література, як вітчизняна, так і зарубіжна, стикається з певними труднощами і виділяє безліч класифікацій міжнародних маркетингових стратегій.

Згідно з класифікацією А. А. Томсона та А. Дж. Стрікланда [9] маркетингова стратегія повинна базуватися на ієрархії в управлінській системі.

Так, якщо підприємство має мультипрофільний міжнародний бізнес (діє в різних галузях), то загальна маркетингова стратегія складатиметься з чотирьох

рівнів: корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної стратегій. Якщо ж міжнародний бізнес працює в одній галузі та є виробником одного типу товару або послуги, то його ієрархія матиме три рівні стратегій (за виключенням корпоративної):

1) Найвищий рівень – корпоративна (загальна) маркетингова стратегія приймає довгострокові маркетингові рішення щодо діяльності компанії в цілому та перспектив її розвитку. Основні її типи включають стратегії розвитку (концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація), стратегії стабілізації (реструктуризація, злиття) та стратегії виживання (стратегія «збору врожаю», ліквідації) у порядку зменшення наступальних дій.

2) Конкурентна маркетингова стратегія спрямована на управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку у довгостроковому періоді шляхом використання конкурентних переваг підприємства та слабких сторін конкурентів та швидкого реагування на зміни умов на ринку. Найбільш класичний підхід до даної стратегії належить М. Портеру, який враховує такі конкурентні сфери, як: лідерство в ціні; дію п'яти конкурентних сил; позиції на ринку (лідер, челенджер, послідовник, нішер); характер реагування конкурентів (схильність до цілей, переоцінка власних позицій, необхідність зміни поточної стратегії, наявність нових маркетингових можливостей) [10].

3) Функціональна маркетингова стратегія є логічним продовженням в ланцюжку після корпоративної та конкурентної стратегій і розробляється для кожного окремого напрямку діяльності підприємства (виробництво, фінанси, управління персоналом, витратами на НДДКР).

4) Операційна (інструментальна) маркетингова стратегія ще більше конкретизує операційні процеси під час діяльності підприємства та розглядає формування стратегій в рамках кожної складової маркетингового міксу суб'єкта міжнародного бізнесу, виділяючи при цьому товарні, цінові, збутові та комунікаційні маркетингові стратегії (див. рис. 1.1).

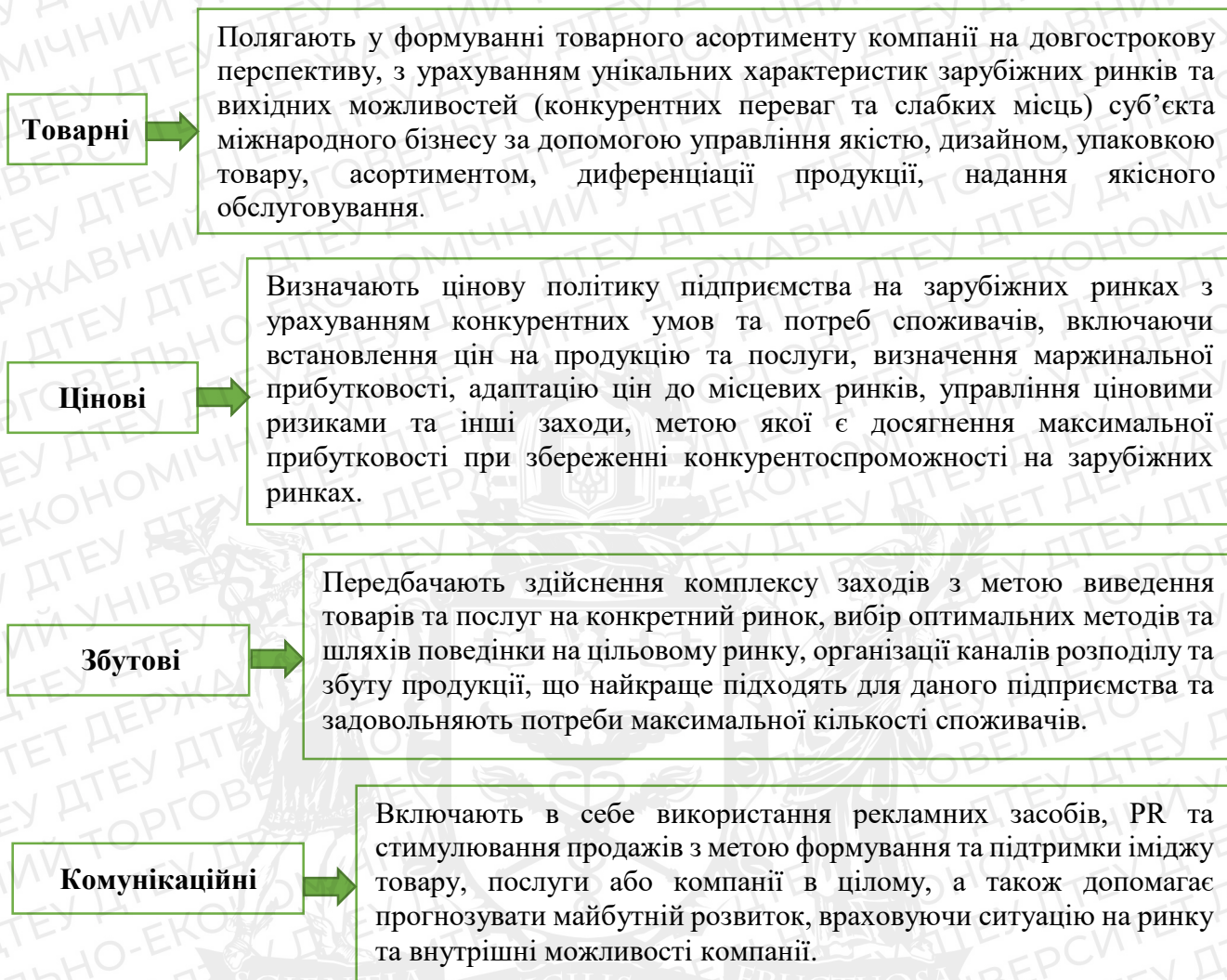


Рис. 1.1. Операційні маркетингові стратегії міжнародного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Виходячи з викладеного, міжнародна маркетингова стратегія – це взаємопов'язана ієрархічна структура, яка охоплює низку сфер діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу та використовується в якості способу реалізації компанією власного потенціалу для досягнення успіху в зовнішньому середовищі.

Проте з аналізу наукових праць, присвячених розробці маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі, можна зробити висновок, що залишається ще багато проблемних питань, які досі не вивчені належним чином. Це стосується неоднозначного трактування маркетингових стратегій в цілому та у міжнародному бізнесі зокрема, а також відсутності єдиного системного методичного підходу до їх

класифікації, розроблення та впровадження в турбулентних умовах сучасної економіки та загострення конкурентної боротьби у зв'язку з активним використанням штучного інтелекту та стрімкими темпами розвитку цифрового маркетингу.

Існуючі рішення цих проблем здебільшого однобічні та спрямовані на активізацію окремих маркетингових функцій, реалізація яких не завжди узгоджена між собою, що призводить до відхилень від бажаних результатів при організації бізнес-процесів на міжнародному рівні.

Тому, для формування успішної маркетингової стратегії міжнародного бізнесу необхідно визначати цілий комплекс маркетингових стратегій, що включатиме загальну маркетингову стратегію на міжнародному рівні, маркетингову стратегію керування конкурентоспроможністю на зарубіжних ринках, та злагоджену систему функціональних та інструментальних маркетингових стратегій. Це дозволить скоординувати зусилля, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства як в цілому, так і окремих її елементів з урахуванням максимальної кількості факторів впливу.

1.2. Інструментарій розробки маркетингових стратегій міжнародного бізнесу

Кожен рівень маркетингової стратегії (корпоративний, конкурентний, функціональний, операційний) передбачає прийняття рішень щодо вибору тієї чи іншої стратегії у певній сфері або напряму діяльності підприємства незалежно від того, чи діє воно на міжнародному ринку.

Після формування стратегічних цілей першочергове завдання, що постає перед менеджерами компанії, – це зробити правильний вибір основних альтернатив.

Для того, щоб обґрунтувати стратегічні орієнтири підприємства, визначити найбільш важливі фактори та умови, що можуть впливати на розробку, оцінку та

вибір стратегічних альтернатив, застосовується певний інструментарій розробки маркетингових стратегій. Він може передбачати використання різноманітних інструментів, таких як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, оцінка конкурентного середовища та його рухомих сил, зокрема за допомогою SWOT-аналізу, матриці І. Ансоффа, матриці БКГ, матриці GE / McKinsey, стратегічної моделі М. Портера тощо.

SWOT-аналіз є фундаментальною моделлю для оцінки перспектив підприємства на ринку і широко використовується для виявлення його слабких та сильних сторін, як елементів внутрішнього середовища, та можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища в період нерішучості. Залежно від отриманих результатів можна сформулювати 4 види стратегій:

1. Стратегії SO: використання можливостей.
2. Стратегії ST: уникнення загроз.
3. Стратегії WO: впровадження нових можливостей шляхом зменшення слабких сторін.
4. Стратегії WT: уникнення загроз шляхом мінімізації слабких сторін.

Перелічені стратегії органічно відображаються на матриці SWOT-аналізу, як показано на рис. 1.2.

		<i>Внутрішнє середовище</i>	
		Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	SO	WO
	Загрози (Threats)	ST	WT

Рис. 1.2. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: побудовано на основі [12]

Коли перед управлінням підприємства постає питання, як саме його розвивати, застосовується матриця Ансоффа (матриця «товар – ринок»). Матриця

є дієвим інструментом в рамках стратегічного планування, оскільки вона забезпечує основу для визначення відповідної бізнес-стратегії та виділяє чотири основні стратегії для майбутнього зростання бізнесу. Їх відображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Альтернативні стратегії зростання на основі матриці Ансоффа

Ринок/Товар	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок Передбачає використання конкурентних переваг підприємства для продажу існуючих товарів на існуючому ринку.	Стратегія розвитку товару Передбачає адаптацію нових або вдосконалення наявних товарів до умов існуючого ринку.
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку Передбачає аналіз нових ринків або нових сегментів ринку для вже існуючих товарів.	Стратегія диверсифікації Передбачає чітку ідентифікацію попиту на новий товар під час освоєння нового ринку.

Джерело: побудовано на основі [13]

Для того, щоб прийняти рішення про портфель діяльності підприємства, використовується матриця Бостонської консалтингової групи та матриця GE/McKinsey:

Бостонська матриця показує взаємозв'язок між темпом зростанням і часткою ринку та допомагає бізнесу чітко визначити поточні можливості та оцінити конкурентні позиції, а також потенціал розвитку товару, який залежно від його життєвого циклу проходить стадію виходу на ринок – «знаки питання», зростання – «зірки», зрілості – «дійні корови» та спаду – «собаки» (див. рис. 1.3.).

На виході маркетингова стратегія повинна забезпечувати інтенсифікацію розвитку або постійну підтримку конкурентних переваг продукції для «зірок» та «знаків питань» відповідно та передбачати зменшення інвестиції в «дійних коров» і припинення діяльності для «собак».

Темп зростання ринку	Високий	«Знаки питання»	«Зірки»
	Низький	«Собаки»	«Дійні корови»
		Мала	Велика

Відносна частка ринку

Рис. 1.3. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Джерело: побудовано на основі [14]

Матриця GE/McKinsey розглядає більше даних, ніж матриця БКГ: замість зростання та частки ринку вона використовує багатофакторну шкалу привабливості ринку (галузі) та шкалу конкурентних позиції компанії (рис. 1.4). Як наслідок, модель є досконалішою і дає можливість отримати ширший спектр результатів [15]. Також суттєвою перевагою цього інструменту є те, що результатом позиціювання в сегментах матриці є конкретні стратегічні рекомендації («інвестувати», «реінвестувати», «виходити з ринку» та ін.), які визначаються на основі сполучення характеристик «конкурентна позиція» - «привабливість ринку».

Привабливість ринку	Висока	Реінвестувати	Інвестувати / реінвестувати	Інвестувати
	Помірна	Залишитися або поступово виходити з ринку	Отримати максимальний прибуток	Реінвестувати
	Низька	Швидко виходити з ринку	Поступово виходити з ринку	Отримати максимальний прибуток
		Слабка	Середня	Сильна

Конкурентна позиція компанії

Рис. 1.4. Матриця General Electric – McKinsey

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Для того, щоб прийняти рішення про конкурентну стратегію підприємства, застосовують модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера (рис. 1.5).

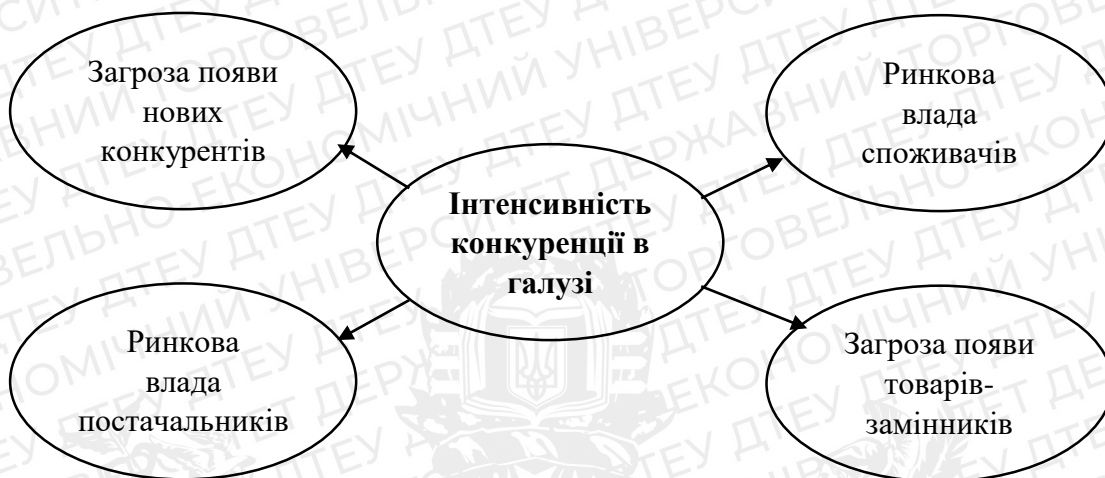


Рис. 1.5. Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Модель Портера спирається на дію п'яти конкурентних сил в галузі (наявна конкуренція, загроза появи нових конкурентів, товарів-субститутів, вплив покупців, вплив постачальників) і співвідносить ринкову частку з рентабельністю підприємства, визначаючи його позиції в галузі – охоплення вузького сегменту ринку за рахунок спеціалізації, цінове лідерство або високий рівень диференціації у великій частці ринку та позицію з середньою часткою ринку та невеликими конкурентними перевагами на ньому [16].

Усі вищенаведені інструменти застосовуються як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Кожен з них має свої особливості і використовується залежно від специфіки конкретної ситуації та потреб бізнесу. Переваги та обмеження використання переліченого інструментарію розробки маркетингових стратегій в міжнародному бізнесі наведені в табл. 1.4. Як бачимо, не зважаючи на те, що кожен з методів активно використовується у міжнародному бізнесі, кожен з них також має свої обмеження. Саме тому, розуміння та ефективне використання цього інструментарію в сукупності є необхідним для правильного визначення альтернативних маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі.

Таблиця 1.4

Характеристика інструментарію розробки маркетингових стратегій в міжнародному бізнесі

Інструменти	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Здатність швидко оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які можуть впливати на успішність бізнесу в новому регіоні або на новому ринку. Допомагає виявити можливості для розвитку бізнесу та потенційні загрози, що можуть виникнути в майбутньому. Успішне уникнення загроз може перетворитися на перевагу над іноземними конкурентами.	Піддається суб'єктивному оцінюванню, підприємства можуть переоцінити свої внутрішні можливості та знизити значення зовнішніх загроз. Не надає повного зображення потреб та вподобань споживачів, що виникають у міжкультурному контексті. Невикористані можливості швидко перетворюються в загрози на насичених іноземними контрагентами ринках.
Матриця Ансоффа	Чітка структура та простота використання. Може буде використана для визначення стратегічного розриву між наявними ресурсами та поставленими цілями на закордонному ринку.	Обмежений аналіз лише двох чинників, що не враховує географічного вектору. Не враховує аналіз іноземних конкурентів, що може призвести до недооцінки їх позицій та можливих реакцій на вибрану стратегію.
Матриця БКГ	Легкість використання дозволяє компанії швидко оцінити свій потенціал на міжнародному ринку. Допомагає бізнесу правильно розподіляти інвестиційні ресурси при виході на закордонні ринки. Дозволяє визначити стратегії подальшого розвитку підприємства на закордонних ринках на основі стадій життєвого циклу товару.	Темп розвитку ринку не відображає в повній мірі його привабливість, так само як і частка ринку не відображає реакції конкурентів під час проникнення компанії на ринок. Ігнорує політичні, законодавчі та міжкультурні обмеження в діяльності іноземних компаній.
Матриця McKinsey	Багатофакторність та гнучкість забезпечують можливість аналізу будь-яких ринків. Дає змогу визначити позиції компанії та пріоритетні напрямки розподілу ресурсів на найбільш привабливих сегментах закордонних ринків.	Вимагає детального розбору бізнес-ситуації, що ускладнюється при аналізі закордонних ринків. Оцінка ринкової привабливості та позиції компанії може бути суб'єктивною та залежати від індивідуальних оцінок експертів.
Модель п'яти сил Портера	Допомагає надати оцінку конкурентній кон'юктурі закордонного ринку та знайти потенційну нішу. Ідентифікує потенційну поведінку суб'єктів, що діють на ринку, та можливі загрози від нових конкурентів, товарів-субститутів, покупців і можливостей постачальників.	Потребує оптимізації для ринку послуг. Може бути не здатною врахувати зміни на ринку, такі як нові технології, зміни у попиті або зміни у регулюванні. Не забезпечує детальний аналіз міжнародного конкурентного середовища, яке може бути важливим для міжнародного бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі [12-17]

Після ретельного аналізу усіх факторів, що можуть суттєво вплинути на вибір між альтернативними стратегіями, визначають оптимальний варіант, який буде реалізовано, тобто приймається стратегічне рішення.

Професійні консультації та допомогу експертів у прийнятті найрізноманітніших рішень, зокрема у сфері маркетингу та стратегічного планування, надає Торгово-промислова палата України (ТПП України) – недержавна некомерційна організація, що діє на добровільних засадах і об'єднує юридичних осіб та громадян України, зареєстрованих як підприємці, а також їх об'єднання [18].

Оскільки ТПП України має за мету сприяти розвитку та конкурентоспроможності українського бізнесу на світових ринках, вона активно підтримує інтернаціоналізацію українського бізнесу та його активну інтеграцію в світову економіку, створюючи сприятливі умови та надаючи можливості для розширення підприємницької діяльності через відкриття нових ринків для вітчизняного експорту, удосконалення інституційного середовища за допомогою діалогу між бізнесом та владою тощо.

Незважаючи на повномасштабну війну в Україні від 24 лютого 2022 року, Палата продовжує активно співпрацювати з вітчизняними та зарубіжними партнерами та надавати послуги, затребувані бізнесом.

Так, Центр підтримки експорту Торгово-промислової палати України надає практичну допомогу з розробки маркетингових стратегій та планування і проводить дослідження ринків, їх первинний аналіз (сканування), а також консультує щодо маркетингових матеріалів компанії. Окрім цього, Дирекція інформаційно-аналітичного забезпечення ТПП України надає послуги з організації та проведення інформаційного моніторингу, огляду ринку; маркетингове дослідження ринку, товару, послуги [19].

Схожі послуги надають і зарубіжні торгово-промислові палати, наприклад Британські (British Chambers of Commerce) [20]. Палати по всій Великій Британії пропонують послуги в сфері інновацій, оскільки для будь-якого бізнесу інновації мають вирішальне значення для його зростання та випередження ринку. ТПП

Британії надають підтримку компаніям, незалежно від того, чи це прямі консультації, чи підтримка ринкових досліджень, надання послуг з пошуку грантів, чи висвітлення кращих практик на місцевому рівні.

Розуміючи, що діджитал-маркетинг є об'єктивною необхідністю на сьогодні, у багатьох британських торгово-промислових палатах є співробітники, які, спираючись на досвідчених і авторитетних експертів, працюють з бізнесом, щоб не лише допомогти йому продуктивно використовувати потужні цифрові технології, але й допомогти йому залишатися на крок попереду в швидкозмінному середовищі [21].

Потрібно підкреслити, що вміння ефективно використовувати засоби діджитал-маркетингу є надзвичайно важливим під час впровадження маркетингових стратегій: більшість споживачів зараз починають пошук товарів в Інтернеті, часто навіть не заходячи у фізичні магазини. А отже, кожен «клік», «свайп» і геологічний тег надає точки даних, які можна використовувати для кращого прогнозування та обслуговування потреб клієнтів [22].

Актуальні маркетингові інструменти, що сьогодні використовуються у будь-якій компанії, можна безпосередньо відобразити на прикладі сучасної воронки продажів діджитал-маркетингу, що починається зі ще незацікавлених споживачів і закінчується підтримкою лояльності вже наявних (див. рис. 1.6).

Успішний приклад діяльності торгово-промислових палат найкраще з-поміж усіх демонструє Німеччина. Як характерний аспект управління в німецькій економіці, торгово-промислові палати проводять постійні дослідження ситуації у міжнародному бізнес-середовищі в цілому та опитування німецьких міжнародно активних підприємств для оцінки їх позицій у світі.

Незважаючи на те, що кожна з палат має свою самостійність, цікаво відзначити їх спільні освітні зусилля, які відображено у досягненнях DINK-Bildungs-GmbH. Разом з експертами в цій галузі ця компанія розробляє освітні продукти та послуги для ТПП та їх працівників – особливо ті, які ведуть до отримання визнаної кваліфікації відповідно до державного законодавства або сертифіката. Потім ці результати використовуються регіональними ТПП і їх

закордонними представництвами у 92 країнах світу (див. дод. А.) і можуть бути запропоновані компаніям в якості підготовки маркетингових досліджень, пошуку ділових партнерів, консультацій і супроводу компаній протягом усього процесу створення філії в приймаючій країні [24].



Рис. 1.6. Сучасна воронка продаж діджитал-маркетингу

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Як бачимо, надання послуг з підтримки маркетингової діяльності підприємств є традиційним напрямом діяльності торгово-промислових палат у розвинених країнах. Адаптація світового досвіду проведення маркетингових досліджень ринків збуту за сприяння торгово-промислових палат до реалій вітчизняного бізнесу сприятиме обґрунтованому прийняттю рішень українськими експортерами щодо виходу на ринки приймаючих країн.

Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія є невід'ємною частиною діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу, незалежно від того, чи вони тільки планують вихід на новий ринок, чи вже проникли на нього. Оскільки вона передбачає прийняття взаємопов'язаних стратегічних рішень на різних рівнях її розробки, міжнародні компанії мають поставити чіткі цілі своєї діяльності та правильно сформулювати перелік альтернатив. Якщо вітчизняним компаніям не вистачає людських ресурсів, які вміють ефективно використовувати загальновідомий інструментарій розробки міжнародних маркетингових стратегій, то вони можуть скористатися послугами, які надає ТПП України. Завдяки досвідченому персоналу та представництвам по всьому світу Палата має можливість проводити маркетингові дослідження закордонних ринків, товарів та послуг. Водночас, ТПП України слід звернути увагу на досвід аналогічних закордонних організацій для покращення результативності супроводу українських підприємств у їх міжнародній діяльності.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для підприємств-членів Торгово-промислової палати України

В сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, вихід на міжнародні ринки є необхідною умовою для компаній, які бажають використовувати можливості масштабів міжнародної торгівлі. Для того, щоб діяльність підприємства на закордонних ринках була ефективною та принесла прибутки, необхідна продумана маркетингова стратегія міжнародного бізнесу. Однак, перед тим, як приймати рішення щодо вибору тієї чи іншої стратегії, першочерговим етапом маркетингової діяльності компанії є ретельне оцінювання бізнес-середовища приймаючої країни.

Аналіз ринків, на яких функціонуватиме суб'єкт підприємницької діяльності, займає лівову частку розробки стратегії міжнародного маркетингу і дозволяє оцінити сприятливість чи несприятливість умов для розвитку бізнесу в потенційних країнах та вибрати ті, що найбільше відповідають потребам компанії. Тим самим, недостатнє знання національного законодавства, культурних особливостей, економічних та політичних ризиків, соціально-економічного та технологічного розвитку країни, ринкової кон'юнктури може призвести до невдачі підприємства в новому ринковому середовищі.

Згідно зі звітом Торгово-промислової палати України станом на 01.01.2021 р., найбільша кількість компаній-членів належить до галузі оптової та роздрібно торгівлі (373), галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (145) та галузі виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (112) (див. дод. Б). Оскільки ці групи є найбільшими, вони можуть потребувати й найбільшої кількості наданих Палатою послуг з точки зору

маркетингової підтримки компаній під час розширення діяльності на міжнародні ринки. Проведення аналізу для галузі оптової та роздрібною торгівлі потребує наявності додаткової інформації, зокрема конкретизації товарних груп, тому візьмемо за приклад галузь транспортних послуг.

Так, за даними Державної служби статистики України [25], експорт транспортних послуг щороку стабільно становив найбільшу частку загального обсягу експорту українських послуг. Динаміка обсягів експорту послуг транспорту Україною у розрізі останніх 5 років наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу експорту транспортних послуг України, тис. дол. США

Найменування послуги згідно із КЗЕП	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Послуги морського транспорту	523257,5	595914,5	605952,9	616849,0	256081,2
Послуги річкового транспорту	34986,7	36026,3	25759,1	36422,8	48438,8
Послуги повітряного транспорту	1221610,7	1419720,8	802191,7	1045326,7	374149,2
Послуги залізничного транспорту	538914,8	501656,6	405158,3	461832,7	145433,9
Послуги автомобільного транспорту	304438,0	338836,2	339839,3	413266,7	406670,3
Послуги трубопровідного транспорту	2959047,5	5904248,9	2443157,2	1664301,8	Не оприлюднено
Інші допоміжні та додаткові транспортні послуги	233398,4	260006,3	320123,2	351412,0	202608,0
Послуги поштової та кур'єрської служби	35769,6	53509,2	46252,2	68131,5	Не оприлюднено
Всього	5851423,3	9109918,8	4988433,7	4657543,1	2963197,0
Частка у загальному обсязі експорту послуг, %	50,1	58,2	43,2	36,4	32,3

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [25]

Порівняно з 2018 р. у 2019 р. галузь показувала позитивне зростання практично по всім видам КЗЕП. Проте, не встигнувши відійти від наслідків COVID-19, з початку повномасштабної війни на території України галузь понесла значні збитки, які ще більш суттєво вплинули на її функціонування та розвиток. За даними 2022 року обсяг експорту послуг транспорту знизився на 36,4%, і галузь

вперше поступилася найвищою часткою в загальному експорті послуг, а саме послугам у сфері телекомунікації, комп'ютерним та інформаційним послугам, частка яких становила 40,5%.

Зважаючи на такі структурні трансформації, з'являється необхідність у переорієнтації компаній в галузі транспорту, які на сьогодні мають велику потребу у підтримці стосовно відновлення та розвитку їх діяльності. Оскільки чи не єдиний спосіб покращити результати функціонування в умовах логістичних обмежень – це працювати на закордонних ринках, то важливим аспектом для транспортної галузі є розробка ефективної міжнародної маркетингової стратегії.

Першим етапом її розробки є визначення оптимальних для потенційного експорту послуг країн. За основу візьмемо попит на цільовому ринку. В табл. 2.2 відображено 7 країн, куди найбільше експортувалися українські послуги з 2017 по 2021 роки за виключенням країни-агресора.

Таблиця 2.2

Географічна структура пріоритетних країн для експорту послуг України у 2017-2021 рр.

Країна / Рік	Обсяг експорту послуг, тис дол. США					Частка в загальному експорті послуг, %				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
США	848190,1	1011728,5	1288492,2	1419208,7	1951850,6	7,9	8,7	8,2	12,3	14,5
Швейцарія	757726,6	895379,5	985990,5	778557,2	1189737,9	7,0	7,7	6,3	6,7	8,8
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	585141,1	573338,9	604375,9	635735,2	784543,8	5,4	4,9	3,9	5,5	6,1
Німеччина	538712,3	591212,1	605685,1	630421,5	725634,5	5,0	5,1	3,9	5,5	5,5
Польща	296313,2	350181,6	420859,3	440968,6	477583,3	2,8	3,0	2,7	3,8	3,5
Об'єднані Арабські Емірати	223327,2	256838,5	351902,2	331497,9	402364,6	2,1	2,2	2,3	2,9	3,1
Кіпр	275421,1	318176,1	357134,9	408645,6	386124,1	2,6	2,7	2,3	3,5	3,0

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [25]

Можемо переконалися, що США, Швейцарія та Великобританія займають лідируючі позиції у вищенаведеній таблиці, що є підставою говорити про наявний на ринках попит на українські послуги.

Для того, щоб обрати найоптимальніший варіант саме для галузі транспортних послуг, скористаємося індексним методом, який дозволить сформуванати рейтинги країн відповідно до критеріїв порівняння на підставі узагальнених результатів експертних досліджень.

Підґрунтям для прийняття рішення щодо оптимального закордонного ринку стануть результати аналізу позиції кожної з країн за даними 2022 року у таких щорічних глобальних рейтингах як:

- Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index);
- Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom);
- Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index);
- Індекс людського розвитку (Human Development Index);
- Індекс ефективності логістики (The Logistics Performance Index).

За допомогою перелічених рейтингів ми зможемо проаналізувати такі визначальні для розробки маркетингової стратегії аспекти бізнес-середовища приймаючих країн, як:

1. Політико-правове середовище, що впливає на галузь через низку факторів, таких як політична стабільність регіону, яка знижує ризик виникнення перебоїв в діяльності логістичної компанії через внутрішні або зовнішні конфлікти, страйки тощо, регуляторна політика, зокрема легкість процедури видачі ліцензій та дозволів, встановлені екологічні норми і т. д.

2. Економічне середовище, що є показником розміру та розвитку ринку послуг, ступеню економічного лібералізму, зокрема легкості проходження митних процедур та безперебійного діяльності митних органів, що є важливим аспектом для компаній, які надають міжнародні транспортні послуги та дозволяє уникнути затримок та додаткових витрат.

3. Підприємницьке середовище, що говорить про загальну підприємницьку культуру та свободу ведення бізнесу, наприклад, легкість

знаходження партнерів, доступ до капіталу, податкове навантаження, інвестиційні можливості, фінансову підтримку при входженні на нові ринки.

4. Соціальне середовище, що дає зрозуміти специфіку споживачів на ринку, наприклад, уподобань щодо конкретних видів транспорту, попиту на транспорт з низьким викидом вуглецю, інтенсивності використання інтернет-технологій та послуг з доставки тощо.

5. Інфраструктурне середовище є визначальними для транспортної компанії і відображає доступність та якість транспортної мережі, якість технічного обслуговування, логістична рівність серед провайдерів транспортних послуг, впровадження інформаційних систем у логістичні процеси, ефективність логістичних вузлів, що дозволяють зменшити час та витрати на перевезення.

Розрахувати запропонований агрегований показник можна за формулою (2.1):

$$I = \frac{I}{N} \sum_{i=1}^N \frac{I}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (2.1)$$

де

I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

N – кількість складових бізнес середовища країни;

k_{ij} – оцінка j -го індикатору i -ої складової бізнес-середовища країни;

M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i -тої складової бізнес-середовища приймаючої країни.

Результати розрахунків агрегованих показників складових стану бізнес-середовища приймаючих країн на основі даних вищевказаних глобальних індексів та міжнародних рейтингів наведено в табл. 2.3. Як видно з таблиці, згідно запропонованого в роботі підходу, в якості складових бізнес-середовища розглянуто такі його складові, як політико-праве (S1), економічне (S2), підприємницьке (S3), соціальне (S4) та інфраструктурне (S5) середовище.

Таблиця 2.3

Бізнес-середовище та його складові на потенційних закордонних ринках

Складова бізнес-середовища	Потенційні закордонні ринки		
	США	Швейцарія	Великобританія
S1 Політико-правове середовище			
1. Політична стабільність (GII: Political and operational stability)	78,1	85,5	74,5
2. Сумлінність влади (IEF: Government integrity)	75,7	92,3	87,1
3. Регуляторне середовище (GII: Regulatory environment)	89,4	92,4	90,4
4. Судова ефективність (IEF: Judicial effectiveness)	77,9	98,0	85,9
5. Захист прав власності (IEF: Property Rights)	95,7	95,2	96,2
6. Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI)	69,0	82,0	73,0
Агрегований показник за політико-правовим середовищем	81,0	90,9	84,5
S2 Економічне середовище			
1. Торгівля, диверсифікація та масштаби ринку (GII: Trade, diversification, and market scale)	96,2	62,4	88,1
2. Монетарна свобода (IEF: Monetary Freedom)	82,3	84,9	83,0
3. Свобода торгівлі (IEF: Trade Freedom)	75,2	86,6	84,2
4. Фіскальна свобода (IEF: Fiscal Health)	0,0	96,3	22,6
5. Фінансова свобода (IEF : Financial Freedom)	80,0	90,0	80,0
6. Митний контроль (LPI: Customs)	74,0	82,0	70,0
Агрегований показник за економічним середовищем	68,0	83,7	71,3
S3 Підприємницьке середовище			
1. Свобода бізнесу (IEF: Business Freedom)	87,5	84,3	79,1
2. Політика ведення бізнесу (GII: Policies for doing business)	78,6	91,5	59,3
3. Політика та культура підприємництва (GII: Entrepreneurship policies and culture)	72,0	80,0	52,7
4. Податкове навантаження (IEF: Tax Burden)	75,9	70,1	65,4

Продовження табл. 2.3

Складова бізнес-середовища	Потенційні закордонні ринки		
	США	Швейцарія	Великобританія
5. Фінансування стартапів та розширень (GII: Finance for startups and scaleups)	56,3	51,3	48,3
6. Свобода інвестицій (IEF: Investment Freedom)	85,0	85,0	80,0
Агрегований показник за підприємницьким середовищем	75,9	77,0	64,1
S4 Соціальне середовище			
1. Свобода трудових відносин (IEF: Labor Freedom)	75,8	60,0	62,1
2. Освіта (GII: Education)	58,6	61,7	59,7
3. Рівень знань працівників (GII: Knowledge workers)	75,0	67,9	62,6
4. Інноваційні зв'язки (GII: innovation linkages)	66,1	64,3	52,0
5. НДДКР (GII: Research and development)	86,1	78,3	75,1
6. Індекс людського розвитку (HDI)	92,1	96,2	92,9
Агрегований показник за соціальним середовищем	75,6	71,4	67,4
S5 Інфраструктурне середовище			
1. Доступ до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (GII: ICT access)	89,5	93,2	95,9
2. Використання ІКТ (GII: ICT use)	84,0	88,2	87,3
3. Загальна інфраструктура (GII: General infrastructure)	58,6	54,3	44,2
4. Екологічна стійкість (GII: Ecological sustainability)	25,4	54,0	50,3
5. Міжнародні перевезення (LPI: International shipments)	68,0	72,0	70,0
6. Логістична компетентність та рівність (LPI: Logistics competence and equality)	78,0	86,0	74,0
7. Своєчасність (логістики) (LPI: Timeliness)	76,0	84,0	74,0
Агрегований показник за інфраструктурним середовищем	68,5	76,0	70,8
Агрегований показник за країною	73,8	79,8	71,6

Джерело: побудовано автором на основі [26-30]

За результатами використання індексного методу можна зробити висновки, що Швейцарія є найбільш оптимальним вибором приймаючої країни. Однак завдяки глобалізації кожна з країн є потенційним місцем для відкриття фірми в галузі логістики. Для того, щоб підтвердити привабливість швейцарського ринку для українського транспортного бізнесу, проведемо додатковий аналіз.

Швейцарія – держава, площа якої складає 41 291 км², є домом для штаб-квартир багатьох міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Світова організація торгівлі, Всесвітня організація інтелектуальної власності, Всесвітня організація охорони здоров'я та ін. Згідно з даними МВФ за 2023 рік на її території проживає 8,81 млн. населення, при чому кожний четвертий є іноземцем [31]. ВВП Швейцарії становить 774,47 млрд. дол. США за паритетом купівельної спроможності. Країна має один з найвищих у світі показників ВВП на душу населення – 87960 дол. США на особу, при чому в динаміці ці значення постійно зростають [32].

Європейський Союз є головним торговельним партнером Швейцарії – країна відкриває безперешкодний доступ до Європи, світового ринку з більш ніж 500 мільйонами споживачів. Її високі економічні показники значною мірою зумовлені висококваліфікованою робочою силою та сектором послуг, в якому працює понад 75% зайнятого населення. Переважна більшість швейцарських підприємств (понад 99%) – це малі та середні підприємства, в яких працює менше 250 осіб [33]. Це говорить про здорову конкуренцію на ринку та відсутність монополій.

Індекс економічної свободи Швейцарії становить 83,8, що робить її економіку 2-ю найвільнішою в Індексі 2023 року. Добре захищені права власності, в тому числі на інтелектуальну власність, сприяють розвитку підприємництва та підвищенню продуктивності праці. Мінімальна толерантність до корупції інституційно закріплена в результативній правовій системі. Конкурентоспроможна та сучасна нормативно-правова база активно підтримує комерційну діяльність, а незалежна від політичного впливу судова система забезпечує ефективне виконання комерційних контрактів. Відкритість Швейцарії для зовнішньої торгівлі та інвестицій продовжує заохочувати динамічну та стійку економіку [27].

З огляду на насиченість Женеви штаб-квартирами різноманітних міжнародних організацій, Швейцарія спостерігає постійний потік делегацій в і з країни, наприклад під час зборів Генеральної Асамблеї ООН. Цей рух також підсилює туристична галузь, що є однією з найважливіших галузей швейцарської економіки. Міжнародний аеропорт Женеви має близько 6 млн. пасажирообороту щороку та приймає понад 50 різних авіаліній. Окрім цього, мільйони туристів щорічно відвідують швейцарські альпійські кантони, які забезпечені 4 великими аеропортами [34].

Загалом, пунктуальність, стабільність і надійність – три характеристики, які визначають інфраструктуру Швейцарії. Країна має густу мережу автомобільних доріг і залізниць, які з'єднують її з великими містами країни, а також з Францією, Італією, Німеччиною та Австрією. Телекомунікаційна інфраструктура є чудовою, а енергопостачання – достатнім [35].

За результатами 2021 року експорт транспортних послуг в Швейцарію складає 26,3% усього експорту послуг до країни. Посольство України в Швейцарії надає постійну підтримку українському бізнесу в приймаючій країні та залучає швейцарських підприємців до реалізації спільних проектів. Зокрема, запланована координація пошуку партнерів для залучення [36].

Підбиваючи усе вищенаведене, можна зробити висновок, що Швейцарія стане чудовим майданчиком для розширення діяльності українського підприємства, яке надає міжнародні залізничні, автомобільні або повітряні транспортні послуги, особливо у сфері пасажирських авіаперевезень.

А от з точки зору вантажних повітряних та морських перевезень привабливішим буде ринок США. Цьому є декілька причин:

По-перше, країна займає ведучі позиції за розміром ринку та основними економічними показниками: за даними 2021 року Сполучені Штати зайняли 1 місце у світі за обсягом ВВП, 2 місце за загальним обсягом експорту, 1 місце за загальним обсягом імпорту, 7 місце за обсягом ВВП на душу населення та 10 за диференціацією торгівлі товарами та послугами згідно з Індексом економічної складності (Economic complexity index, ECI) [37].

По-друге, США має найбільший зовнішньоторговельний оборот з Україною серед наявної вибірки країн та посідає восьме місце в структурі зовнішньої торгівлі України. За даними Державної служби статистики України, у 2021 р. обсяг двосторонньої торгівлі послугами між Україною та США зріс на 27,4% і склав 2,7 млрд. дол. США. Експорт послуг зріс на 34,1% до 1900,1 млн дол. США. Окрім телекомунікаційних та ІТ-послуг, надання транспортних послуг на ринку Сполучених Штатів Америки є одним з найбільш перспективних напрямків експорту для українського бізнесу [38].

Однак, якщо українська компанія обере цей напрям діяльності, вона повинна прийняти до уваги деякі недоліки американського ринку. По-перше, економіка Сполучених Штатів вартістю 20 трлн. дол. США спирається на розгалужену мережу інфраструктури – від доріг і мостів до вантажних залізниць і портів, електромереж та інтернету. Але існуючі системи були побудовані десятки років тому, у зв'язку з чим ефективність американської інфраструктури страждає від її порівняно низької якості, що має наслідки для бізнесу, працівників і туристів. Дослідники McKinsey стверджують, що в період з 2017 по 2030 рік буде потрібно 150 млрд. дол. на рік, щоб задовольнити всі інфраструктурні потреби країни [39]. По-друге, з обсягів імпорту повітряних та морських суден (див. дод. В), можна зробити висновок, що США потребує великої кількості флоту, а більшість наявного взята в лізинг або вже активно використовується. Оскільки у реаліях війни використовувати вітчизняний флот не є можливим, українському підприємству необхідно подбати про забезпечення бізнесу флотом від третьої сторони.

Ринок Сполученого Королівства також має свої переваги – у сфері поштових та кур'єрських послуг. Нехай їх частка в загальному експорті транспортних послуг України становить лише 1,2% – вони мають місце на ринку з найрозвиненішою електронною комерцією в Європі. Електронна комерція Великобританії прогнозується у 38% загального обсягу роздрібних продажів у країні на 2025 рік. У 2022 році країна мала майже 60 мільйонів користувачів електронної комерції, і лише меншість населення здійснювала покупки не в цифровому форматі [40]. В

результаті, онлайн-торгівля, безперечно, стала нормою для покупців по всій країні, а отже і потреба у поштових та кур'єрських послугах висока як ніколи.

Таким чином, галузь транспортних послуг має величезний потенціал в рамках міжнародної діяльності і, залежно від специфіки послуг, що надаються, може розширюватися на різні зарубіжні ринки. ТПП України вже співпрацює зі Швейцарією, однак, на даний момент, також існує відкрита потреба у фінансуванні українських компаній, які планують або вже ведуть свою діяльність у Швейцарії. Представництво у США охоплює лише Східне узбережжя і не може забезпечити якісну маркетингову інформацію щодо інших регіонів країни. Також, відсутній представник у Великобританії для того, щоб гарантувати повний супровід новачків при виході на місцевий ринок. У зв'язку з цим, завдання Торгово-промислової палати України повинні передбачати розширення наявної мережі представництв за кордоном і налагодження тісних контактів з місцевим бізнесом та інституціями на перерахованих ринках.

2.2. Пропозиції щодо реалізації маркетингової стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України

Торгово-промислова палата України відіграє важливу роль у розвитку зовнішньої торгівлі держави, створенні сприятливого підприємницького середовища та зміцненні зв'язків між українським бізнесом та іноземними партнерами. Однак, у сучасних умовах динамічних змін на ринку і вимог глобального бізнес-середовища, національні компанії, що планують свою діяльність або вже вийшли на закордонні ринки, стикаються з необхідністю проведення ретельних маркетингових досліджень приймаючих ринків та використання знань досвідчених експертів для формування ефективних маркетингових стратегій міжнародної діяльності.

З цією метою пропонуються рекомендації щодо покращення діяльності Торгово-промислової палати України, спрямовані на забезпечення дієвої

маркетингової підтримки українських підприємств, які потребують допомоги під час розширення своєї діяльності на закордонні ринки.

Ці пропозиції враховують досвід аналогічних організацій за кордоном та вимоги бізнесу і стосуються вирішення трьох основних питань: які саме послуги може надавати Палата в рамках маркетингової підтримки, як покращити якість цих послуг та як збільшити можливості українського підприємництва на закордонних ринках для впровадження наданих послуг.

Передумовою для усіх нижченаведених пропозицій є фінансове забезпечення Торгово-промислової палати України, яка без обов'язкового членства не може фінансувати себе за рахунок обов'язкових внесків, а отже й не може запропонувати національним підприємствам той самий спектр послуг, що й, наприклад, німецькі торгово-промислові палати, де як членство, так і надання послуг є обов'язковими. У зв'язку з цим ТПП України стикається зі схожою ситуацією, що й ТПП США: багато американських торгово-промислових палат, особливо за межами США, не мають необхідних надійних грошових надходжень [24].

Кількість компаній-членів ТПП України в динаміці попередніх п'яти років виглядає наступним чином (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка кількості компаній-членів Торгово-промислової палати України

Роки діяльності	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість наявних компаній-членів	8154	7948	7848	7558	7489
Кількість прийнятих в поточному році членів	502	414	315	344	226

Джерело: побудовано автором на основі [41]

Як бачимо з динаміки в табл. 2.4, кількість компаній-учасників щорічно знижується, а нових додається все менше. Така тенденція відображається і на фінансових результатах Палати, де чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився з 48 013 тис. грн у 2021 році до 39 697 тис. грн у 2022 році [41].

Одним з найважливіших видів послуг, що надає ТПП України, є проведення маркетингових досліджень ринку, товару або послуги, проте після того, як підприємство скористається цим сервісом, Палаті більше нічого запропонувати для утримання клієнта. Тому, для того, щоб не втрачати наявних та залучати нових членів, Торгово-промислова палата України повинна постійно розвивати свій спектр надання послуг, що затребуваний бізнесом. В рамках розробки міжнародних стратегій маркетингу після дослідження кон'юнктури ринку підприємства можуть потребувати таких консультаційних, інформаційно-аналітичних та інших послуг, як:

1. Сприяння визначенню стратегічних цілей на закордонних ринках.

Маркетингова стратегія вимагає прийняття взаємопов'язаних управлінських рішень для кожного структурного елемента міжнародної діяльності підприємства, тому важливо поставити чіткі досяжні цілі та належним чином скласти перелік альтернативних стратегій. Однак, часто фахівці малих та середніх підприємств, які складають більшу частину учасників Торгово-промислових палат, володіють недостатніми методичними або практичними знаннями щодо якісного визначення маркетингової місії, завдань, загального бачення, філософії компанії, які сприяли б сталому розвитку на закордонних ринках. Оскільки цей етап започатковує увесь вектор маркетингової діяльності підприємства, ТПП України має розширити свою роль у консультуванні та підтримці підприємств у визначенні стратегічних цілей міжнародної маркетингової діяльності. Це може включати оцінку поточного стану маркетингової діяльності, ідентифікацію можливостей та ризиків на зовнішніх ринках шляхом використання SWOT-аналізу тощо.

2. Сприяння вибору маркетингової стратегії міжнародного бізнесу з використанням аналітичного інструментарію.

Якщо українським підприємствам бракує кваліфікованих фахівців з міжнародного маркетингу або досвіду розробки маркетингових стратегій міжнародного бізнесу, то вони можуть скористатися послугами Торгово-промислової палати України.

Палата може надавати консультації щодо вибору оптимальної стратегії для присутності вітчизняних підприємств на тих чи інших зовнішніх ринках або у разі належності до певної галузі згідно з інструментами розробки міжнародних маркетингових стратегій, таких як матриця Ансоффа, матриця БКГ, матриця McKinsey або модель Портера.

Наприклад, спираючись на матрицю Ансоффа, для ТОВ «Авіакомпанія Скайап», що надає існуючі транспортні послуги з міжнародних пасажирських авіаперевезень та планує виходити на наявний ринок в Швейцарії, доцільно використовувати стратегію проникнення на ринок, оскільки країна надає рівні можливості для іноземних компаній та розміщує десятки офісів подібних транспортних компаній. Крім того, стратегія проникнення на ринок має на меті збільшити прибутки компанії, не відмовляючись від існуючої оригінальної продуктової стратегії, що дозволить зменшити витрати на переорієнтацію. Рекомендації щодо вибору стратегії маркетингу на ринку Швейцарії на підставі використання аналітичного інструментарію для цієї та інших українських транспортних компаній, таких як ТОВ «Україна Така-Сервіс», МП «Рокада», ТОВ «Заммлер Україна», систематизовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Систематизація рекомендацій щодо вибору маркетингової стратегії українських транспортних компаній на ринку Швейцарії на підставі використання аналітичного інструментарію

Інструмент	Рекомендована стратегія	Сполучення характеристик	Обґрунтування
Матриця Ансоффа	Стратегія проникнення на ринок	Існуючий товар / Існуючий ринок	Рівні можливості для іноземних компаній на ринку, мінімізація витрат на переорієнтацію
Матриця Бостонської консалтингової групи	«Зірки»	Високий темп зростання попиту / Велика частка ринку	Глобалізаційні процеси постійно збільшують потребу в міжнародних логістичних перевезеннях і забезпечують високу рентабельність за рахунок ефекту масштабу
Матриця McKinsey	«Реінвестувати»	Висока привабливість ринку / Слабка конкурентна позиція	Розмір ринку є привабливим для українських компанії, однак слід реінвестувати у підвищення своєї конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором.

3. Аналіз ефективності стратегії міжнародного маркетингу.

На сьогодні будь-яке підприємство для того, щоб відповідати потребам швидкоплинного бізнес-середовища має вміти продуктивно застосовувати цифрові технології. Беручи до уваги досвід британських торгово-промислових палатах, які, спираючись на досвідчених і авторитетних експертів у діджитал-маркетингу, працюють з бізнесом, щоб допомогти йому, Торгово-промислова палата України може використовувати діджитал-інструменти воронки продаж для оцінки ефективності маркетингової діяльності компанії-члена. На основі аналізу основних аспектів генерування обізнаності, перспективних споживачів, продажів та повторних продажів, ТПП України може охопити загальний процес продажів компанії та надавати рекомендації, що допоможуть уникнути прогалин в процесі впровадження маркетингових стратегій.

4. Бенчмаркінг та надання методичної підтримки.

ТПП України може розробляти та поширювати методичні рекомендації, які допомагатимуть підприємствам отримати інформацію про найновіші тренди та передовий досвід у своїй галузі на міжнародному ринку, а також порівняти свої результати з кращими практиками галузі, виявити переваги та недоліки підприємства та ідентифікувати можливі шляхи покращення. Палата спільно з підприємствами може визначати параметри, що підлягають порівнянню, наприклад, продуктові характеристики, маркетингові стратегії, процеси виробництва, цінову політику та ін. Після чого, на основі зібраної інформації про галузеві тренди, передовий досвід та кращі практики українських та зарубіжних підприємств, проводити порівняльний аналіз результатів підприємства з успішними бізнес-практиками.

Для того, щоб покращити якість вищенаведених послуг та створити належну якість допомоги, якої на сьогодні так потребує національний бізнес, Торгово-промислова палата України може впроваджувати наступні заходи:

1. Залучення експертів та підвищення кваліфікації працівників. Обізнані та досвідчені експерти є надзвичайно важливим елементом при створенні

маркетингових стратегій для міжнародного бізнесу. Палата вже надає освітні послуги для підприємців, однак більшість з них напряму звертається до працівників Палати з приводу консультацій. У зв'язку з цим, посилаючись на досвід торгово-промислових палат Німеччини, ТПП України пропонується поєднати зусилля регіональних ТПП та, залучивши експертів з практичним досвідом, наприклад з французької або німецької служби старших експертів в рамках спільного проєкту або навіть створення окремого підрозділу для надання послуг з підвищення кваліфікації працівників структури, як приклад – в межах курсу розробки маркетингових стратегій міжнародного бізнесу, практичного використання інструментарію аналізу бізнес-середовища тощо.

2. Впровадження інтернет-платформи. Інтернет-платформи є незамінними в сучасній економіці та з'єднують гравців ринку один з одним, створюючи мережі, які генерують широкий спектр переваг. Прикладом таких платформ є Open CCI (Open ІНК) Торгово-промислової палати Мюнхена та Верхньої Баварії [24]. Завдяки їй вона тепер має цифровий форум, де компанії-члени та їхні працівники можуть зустрічатися та обмінюватися ідеями. Цей успішний досвід приніс багато позитивних результатів як для місцевого бізнесу, так і для економіки країни в цілому. Втілити цю ініціативу запропоновано і Торгово-промисловій палаті України як одну з функцій, що пропонує їх єдина експертно-сервісна система. У такий спосіб можна зміцнити внутрішню організацію, сприяти розвитку нових проєктів між підрозділами, обмінюватися та накопичувати ноу-хау, а також створювати додаткові привабливі послуги для компаній-членів. Завдяки такій інноваційній платформі ТПП України також отримає додатковий канал, через який можна дослідити та обговорити різноманітні думки компаній-членів щодо питань, пов'язаних з розробкою та впровадженням міжнародних маркетингових стратегій.

3. Проведення бізнес-опитувань. Кожна регіональна ТПП разом з центральною ТПП України можуть проводити опитування тричі на рік: на початку року, на початку літа та восени. У той же час, ТПП України може проводити спеціальні дослідження для промисловості, оптової та роздрібною торгівлі, транспортних послуг, будівництва та інших галузей та використовувати результати

цих досліджень для кращого розуміння потреб українських підприємств в тих чи інших видах діяльності.

Для того, щоб збільшити можливості компаній-членів щодо виходу на іноземні ринки, Торгово-промислова палата України має постійно розширювати свої міжнародні зв'язки. Це може включати:

1. Міжнародні спільні проєкти та програми фінансової підтримки.

ТПП – це платформа, яка полегшує процес обміну та налагодження контактів, дозволяє зазирнути за межі власного бізнесу. Зважаючи на зміну політично-економічних векторів України на ринок Європи, Америки, Торгово-промислова палата України має стати представником інтересів ділової спільноти перед владою та закордонними партнерами з ціллю сприяння розвитку державних програм підтримки вітчизняних компаній за кордоном та в Україні. Наразі основні проєкти укладені за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) та Програми розвитку ООН в Україні (див. дод. Г). Звичайно, їх допомога є надзвичайно важливою для розвитку українського бізнесу, однак, на думку автора, недостатньо розвинені відносини з іншими партнерами. Зокрема, наявна необхідність у проєктах допомоги українським підприємствам у виході на ринок Швейцарії, яка є активним споживачем українських транспортних послуг. Посередником під час ведення переговорів може стати Посольство України в Швейцарії в рамках діяльності Програми розвитку ООН або ж можливе залучення Міжнародного торгового центру (ІТС) за підтримки уряду Швейцарії.

2. Розширення мережі представництв ТПП України за кордоном.

Торгово-промислова палата має своїх представників у багатьох країнах світу, при чому згідно зі звітами ТПП України, кожного року відкриваються офіси нових представництв. Однак, їх мережа все ще потребує доопрацювання. Зокрема, з аналізу бізнес-середовища зарубіжних ринків для українських підприємств, що надають транспортні послуги, можна зробити висновок, що не вистачає представництва у США та Великобританії, які б могли забезпечити українським компаніям підтримку та консультації під час ведення міжнародного бізнесу на

місцевих ринках, а також більш доступну та зрозумілу інформацію про ринки, що дозволить їм легше розробляти міжнародні маркетингові стратегії та ефективніше просувати свої товари або послуги.

Усі вище надані пропозиції систематизовано та відображено на рис. 2.1.

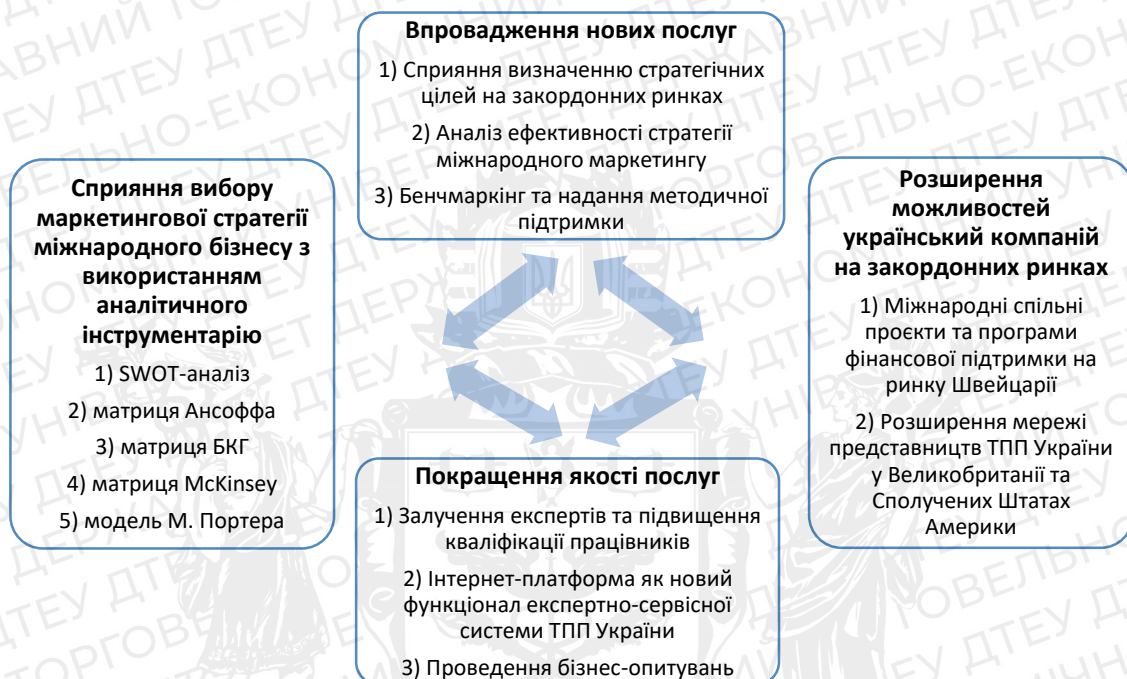


Рис. 2.1. Пропозиції щодо покращення маркетингової підтримки міжнародної діяльності компаній-членів ТПП України

Джерело: розроблено автором

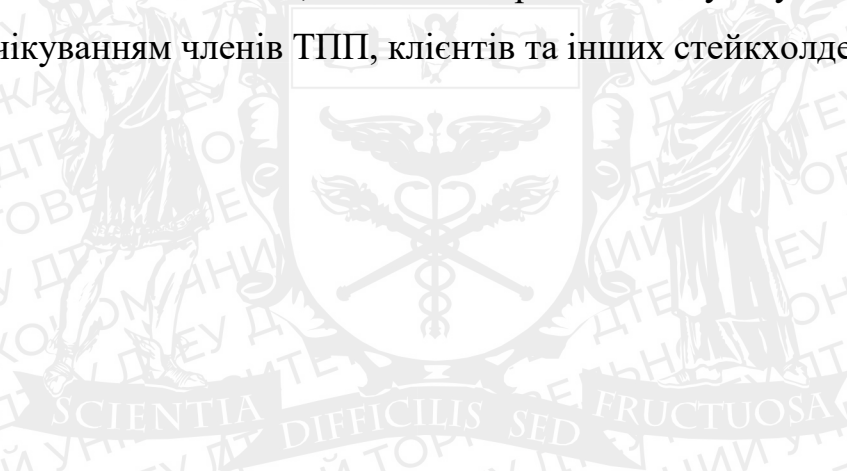
Надані рекомендації допоможуть Торгово-промисловій палаті України прискорити інтернаціоналізацію українського підприємництва, забезпечити активну інтеграцію у глобальні ланцюжки доданої вартості та підвищити конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу на міжнародній арені.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу бізнес-середовища потенційних приймаючих ринків для українського бізнесу в галузі транспортних послуг було визначено актуальність міжнародної маркетингової підтримки підприємств даної галузі та виділено три країни, на які їм доцільно розширювати свою діяльність залежно від специфіки послуг: Швейцарію, США та Великобританію.

У результаті проведених досліджень було сформовано рекомендації щодо поліпшення процесу надання маркетингової підтримки міжнародної діяльності компаній-членів Торгово-промислової палати України шляхом використання загальновідомого інструментарію розробки міжнародних маркетингових стратегій під час надання запропонованих видів послуг для підприємств-учасників Палати, підвищення кваліфікації працівників Палати та розуміння потреб бізнесу, а також розширення торговельно-економічних зв'язків на аналізованих ринках Швейцарії, США та Великобританії через сприяння спільним міжнародним проєктам та відкриття нових представництв відповідно.

Впровадження наведених в розділі рекомендацій допоможе Палаті оптимізувати свою діяльність, підвищити рівень обслуговування та відповідати сучасним очікуванням членів ТПП, клієнтів та інших стейкхолдерів.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії міжнародного бізнесу, проаналізовано діяльність Торгово-промислової палати України та аналогічних організацій за кордоном в рамках маркетингової підтримки своїх компаній-членів, а також проведено оцінку бізнес-середовища потенційних приймаючих країн, на основі чого розроблено рекомендації, які сприятимуть реалізації міжнародних маркетингових стратегій українських підприємств.

У першому розділі було проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення сутності поняття міжнародної маркетингової стратегії та сформовано визначення, що, на думку автора, найбільш повно розкриває сутність саме міжнародної стратегії маркетингу. Також, було виділено особливості формування даної стратегії, зокрема чинники, що на це впливають у макро-, мезо- та мікросередовищі.

Проведений аналіз класифікацій маркетингових стратегій міжнародного бізнесу дав змогу виділити чотири ієрархічні рівні, що складають міжнародну стратегію маркетингу: корпоративний (загальний), конкурентний, функціональний, операційний (інструментальний). При чому, для того, щоб маркетингова стратегія міжнародного бізнесу була успішною, вона має передбачати прийняття комплексу взаємопов'язаних рішень на кожному із зазначених рівнів.

Порівняння в роботі переваг та недоліків SWOT-аналізу, матриці Ансоффа, матриці БКГ, матриці McKinsey та моделі М. Портера допомогло зробити висновки, що кожен з цих інструментів розробки маркетингових стратегій має свої обмеження на міжнародних ринках, тому необхідними є досвідчені спеціалісти, які врахують подібні особливості під час планування маркетингової діяльності підприємств. У зв'язку з цим, Торгово-промислова палата України розглядається як організація, що надає маркетингову підтримку українським компаніям, які не володіють достатньо кваліфікованим персоналом та потребують допомоги.

Другий розділ роботи присвячено рекомендаціям щодо покращення маркетингової підтримки компаній-членів Торгово-промислової палати України. Після аналізу структури учасників Палати та у зв'язку зі структурними змінами, необхідністю переорієнтації на міжнародний ринок та значними втратами після початку повномасштабної війни в Україні була виявлена необхідність надання підтримки вітчизняним компаніям в галузі транспортних послуг. Тому, на основі даних таких міжнародних рейтингових індексів, як Глобальний індекс інновацій, Індекс економічної свободи, Індекс сприйняття корупції, Індекс людського розвитку, Індекс ефективності логістики було проведено аналіз складових бізнес-середовища Швейцарії, США та Великобританії.

За результатами використання індексного методу та проведення додаткового аналізу ринків можна зробити висновок, що для компаній з міжнародних автомобільних, залізничних та пасажирських авіа-перевезень оптимальним ринком є Швейцарія, для компаній з міжнародних вантажних повітряних та морських перевезень – США, для компаній, що надають кур'єрські та поштові послуги – Великобританія. Виходячи з цього, виявлено доцільність сприяння укладанню міжнародних проектів фінансування для діяльності на ринку Швейцарії, а також відкриття представництв ТПП України в США та Великобританії для розширення можливостей з впровадження результатів послуг, які надаватиме ТПП України.

Виходячи з необхідності розширення спектру послуг та потреб бізнесу, такі послуги можуть включати сприяння визначенню стратегічних цілей, сприяння вибору міжнародних маркетингових стратегій з використанням інструментарію, зазначеного у першому розділі, а також проведення аналізу ефективності стратегії міжнародного маркетингу, бенчмаркінгу та надання методичної підтримки.

Для того, щоб якість послуг, що надає ТПП України, відповідала вимогам бізнесу, в роботі також запропоновано залучати експертів для підвищення кваліфікації працівників, впровадити інтернет-платформу в якості додаткового каналу зв'язку між експертами і компаніями, та проводити бізнес-опитування, що допоможуть зрозуміти поточний стан та потреби підприємницької спільноти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шталь Т.В., Козуб В.О., Нахметов А.Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *БІЗНЕСІНФОРМ*. N 1. 2018. С. 345-351.
2. Бойчук І. В. Принципи стратегічного маркетингу в бізнес-практиці вітчизняних підприємств. *Маркетинг в Україні: матеріали X міжн. конф.*, 22-23 жовтня 2017 р. К.: КНЕУ, 2017. С. 22-24.
3. Корж М. В., Чуб І. В. Міжнародний маркетинг як основа розвитку міжнародного бізнесу. *Стратегія розвитку України*. 2017. №. 1. С. 21-24. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14214>
4. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі: роль, умови та методи вибору. *Економічні інновації*. № 2 (64), Т. 19., 2017. С. 183-189. URL: <https://www.ei-journal.com/index.php/journal/article/view/104/65>
5. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>
6. Птащенко, О. В., Я. М. Куш. Стратегії міжнародного маркетингу транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. Вип. 6 (262). С. 93-96. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-93-96>
7. Чарлз В.Л. Гіл. Міжнародний бізнес. Конкуренція на глобальному ринку. К.: Основи, 2001. 856 с.
8. Колешня Я., Савічева Т. Маркетингова стратегія підприємства в процесі інтернаціоналізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/548/526>
9. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill College; Thirteenth Edition, 2003. 928 p.

10. Гавенко М. С. Конкурентна стратегія підприємства у загальній корпоративній стратегії: теоретичний аспект. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2020. С. 19. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2020/03_07_2020/zb1.pdf#page=19
11. Лошенко, О., Галан, Л., Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66), С. 123-131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
12. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., Rahman, M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 2021. 6(1), P. 55-73. DOI: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
13. Ansoff I. Strategic management. London: Palgrave Macmillan, 2007. P. 251.
14. Tien N. H. Business analysis for Dat Xanh real estate group based on BCG matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2022. 3(2), 344-351. URL: https://www.researchgate.net/profile/Nguyen-Tien-32/publication/359982114_Business_analysis_for_Dat_Xanh_real_estate_group_based_on_BCG_matrix/links/636c81c637878b3e8799ac16/Business-analysis-for-Dat-Xanh-real-estate-group-based-on-BCG-matrix.pdf
15. Літвиненко М. В., Кучіна С. Е. Матриці як інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень . *Е-економіка = E-conomics* : електрон. зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1 (3). С. 47-52. URL: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/51>
16. Porter Michael E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, 1980. 386 p. URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>
17. Boonyarat Phadermrod, Richard M. Crowder, Gary B. Wills, Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information*

- Management*, 2019. № 44, P. 194-203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
18. Торгово-промислова палата України: офіційний веб-сайт. URL: <https://ucci.org.ua/>
19. Підтримка експорту. Торгово-промислова палата України: офіційний веб-сайт. URL: <https://ucci.org.ua/services/zovnishn-oiekonomichna-diial-nost>
20. British Chambers of Commerce: official web-site. URL: <https://www.britishchambers.org.uk/>
21. Encouraging enterprise and growth. How Accredited Chambers can help. British Chambers of Commerce: Business Support Manifesto, 2022. 23 p. URL: <https://www.britishchambers.org.uk/media/get/Business%20Support%20Manifesto%20-%20Sept%202022.pdf>
22. Ferrell O. C., Hartline M., Hochstein B. W. Marketing strategy: Text and Cases, Eighth Edition. Cengage Learning, 2021. 525 p. URL: <https://books.google.at/books?id=SewfEAAAQBAJ&lpg=PP1&hl=ru&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
23. The Digital Marketing Funnel: Modern Strategies for Each Stage (2022). Brainvire: web-site. URL: <https://www.brainvire.com/blog/digital-marketing-funnel/>
24. Sasse E., Habisch A. (eds.), The German Chambers of Commerce and Industry: Self-governance, Service, the General Representation of Interests and the Dual System of Professional Education. Springer Nature, 2021. 385 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-70799-6385>
25. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? World Intellectual Property Organisation (WIPO). URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/
27. Index of Economic Freedom 2022. The Heritage Foundation. URL: <https://indexdotnet.azurewebsites.net/index/explore>

28. Corruption Perceptions Index 2022. Transparency International. URL: https://images.transparencycdn.org/images/Report_CPI2022_English.pdf
29. Human Development Index 2022. United Nations Development Programme. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>
30. Connecting to Compete. Trade Logistics In An Uncertain Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The World Bank. 2023. 74 p. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf
31. World Economic Outlook (April 2023) – Switzerland. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/CHE>
32. Swiss Economy – Facts and Figures. The Federal Council of Switzerland: official web-site. URL: <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/uebersicht/wirtschaft---fakten-und-zahlen.html>
33. Економіка Швейцарії. Міністерство зовнішніх справ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://switzerland.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/367-torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-shvejcarijeju/ekonomika-shvejcariji>
34. Transport and infrastructure in Switzerland (2020). WorldData.info: web-site. URL: <https://www.worlddata.info/europe/switzerland/airports.php>
35. The Greater Geneva Bern area. Invest Western Switzerland: official web-site. URL: <https://www.ggba-switzerland.ch/>
36. Посольство України в Швейцарській Конфедерації та в Князівстві Ліхтенштейн (за сумісництвом): офіційний веб-сайт. URL: <https://switzerland.mfa.gov.ua/>
37. Country profile: USA (2021). The Observatory of Economic Complexity: official web-site. URL: <https://oec.world/en/profile/country/usa>
38. Торговельно-економічне співробітництво. Посольство України в Сполучених Штатах Америки: офіційний веб-сайт. URL: <https://usa.mfa.gov.ua/ukrayina-ta-ssha/torgivelno-ekonomichne-spivrobitnictvo>

39. The state of U.S. infrastructure (2021). US Council on Foreign Relations: official web-site. URL: <https://www.cfr.org/backgrounder/state-us-infrastructure>
40. E-commerce in the United Kingdom (UK) – statistics & facts. Statista: web-site. URL: <https://www.statista.com/topics/2333/e-commerce-in-the-united-kingdom/#topicOverview>
41. Щорічна звітність. Торгово-промислова палата України: офіційний сайт. URL: <https://ucci.org.ua/about/shchorichna-zvitnist>





ДОДАТКИ



Рис. А.1 Мережа німецьких торговельно-промислових палат за кордоном, 2019 р.

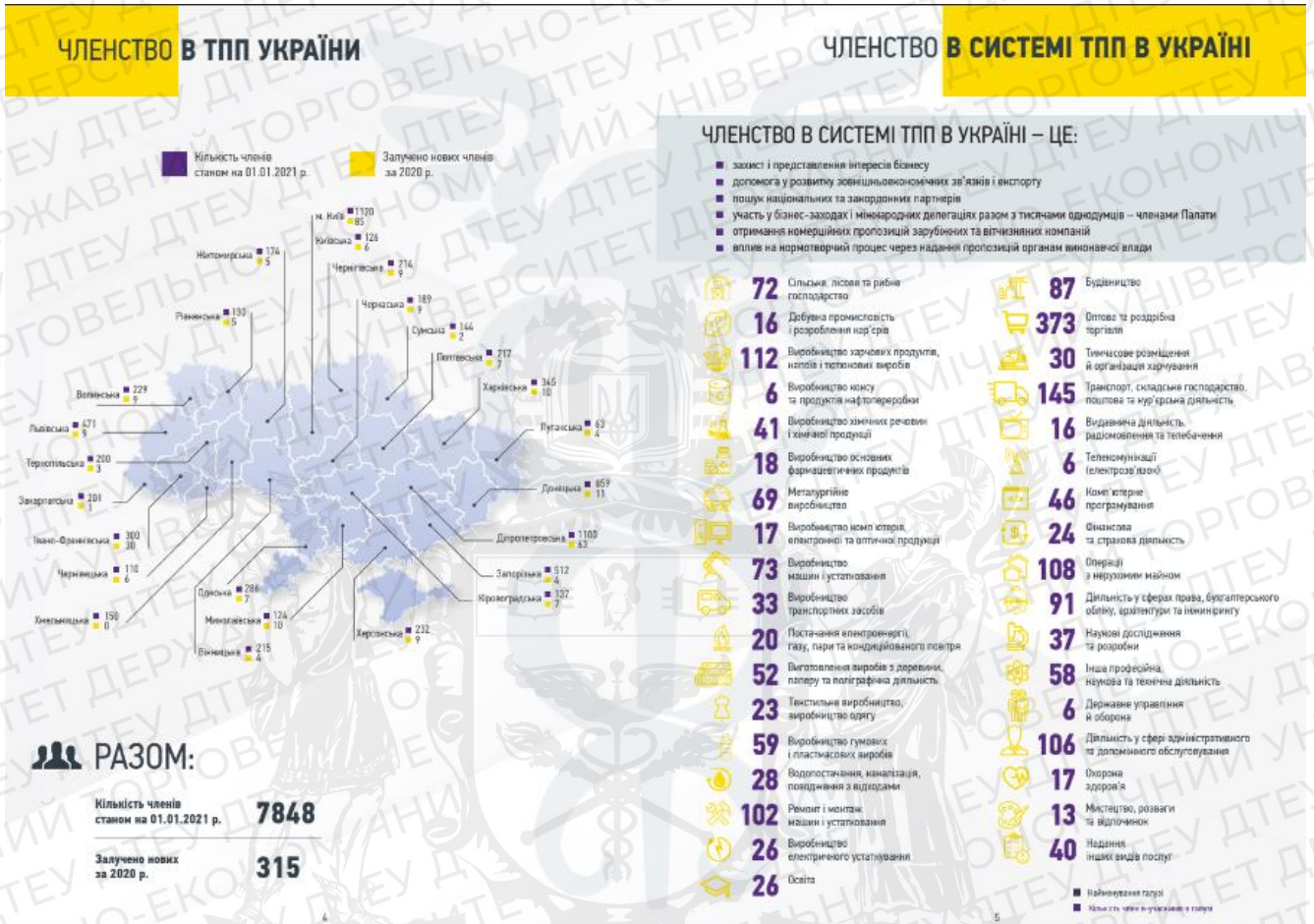
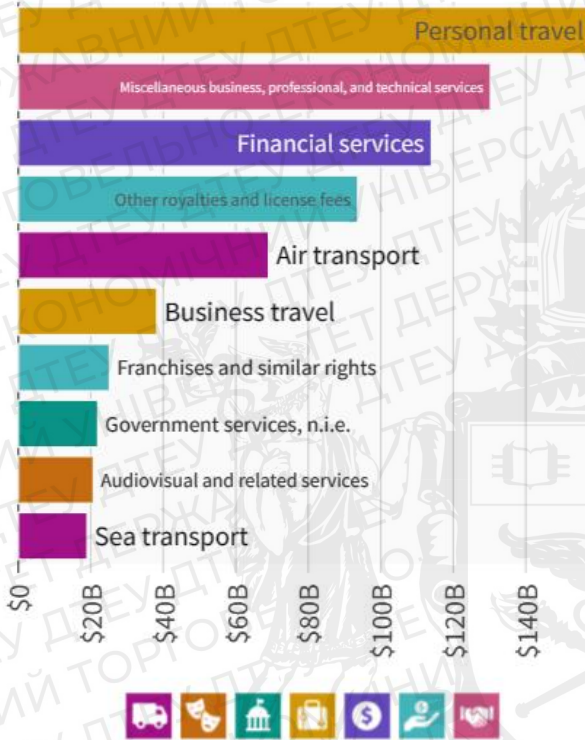


Рис. Б.1. Кількість компаній-членів ТПП України в розрізі галузей станом на 01.01.2021 р.

Service Exports (2018)

Total: \$690B



Service Imports (2018)

Total: \$452B

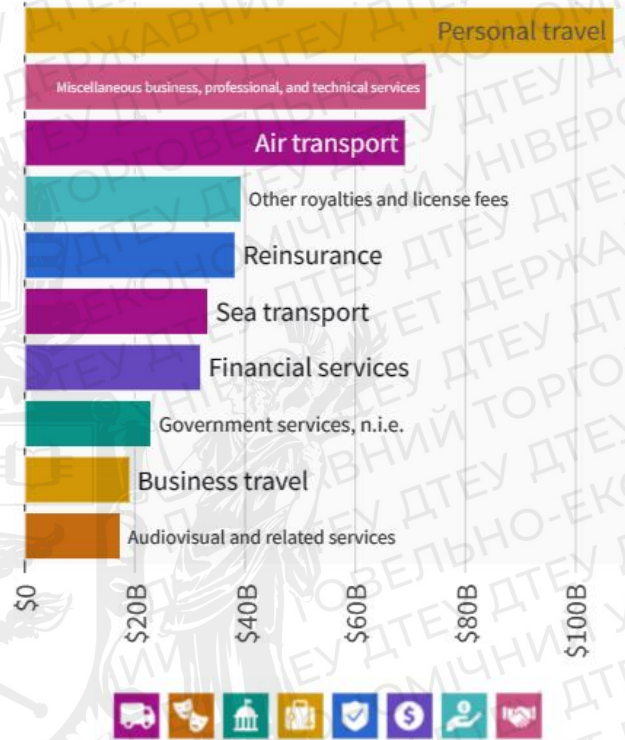


Рис. В.1. Структура імпорту та експорту послуг США у 2018 році

МІЖНАРОДНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

- Проєкт «Фінансова та інформаційна підтримка релокації МСП під час війни» (USAID)
- Проєкт «Розвиток бізнес-сектору України» (USAID)
- Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID)
- EU4Business: Connecting Companies (East Invest-3).
- EU4Business: Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП (GIZ)
- Програма SURE (GIZ)
- Проєкт «Допомога українським компаніям у виході на міжнародні ринки» (GIZ)
- SMP-COSME-2021-EEN
- EUKRAINE - WOMEN Uptaking ruRAI Business
- Fit for Partnership with Germany
- Erasmus for Young Entrepreneurs, Європейська Комісія, SMP
- Проєкт «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні», (ПРООН в Україні у співпраці з Міністерством економіки України і за підтримки Швейцарії).
- «Антикризова платформа «Об'єднаний економічний фронт двох регіонів» (ПРООН в Україні)
- Антикризова платформа «Єднаємо регіональний бізнес – перемагаємо разом!». (ПРООН за фінансової підтримки Європейського Союзу)
- Проєкт Міжнародного Торгового Центру (ITC) Сприяння виходу малих і середніх підприємств плодоовочевого сектора на зовнішні ринки та включення їх у ланцюжки доданої вартості. Донор: Посольство Швеції в Україні
- Проєкт Міжнародної Організації з Міграції (IOM) та ТПП України «Відновлюйся та експортуй: супровід з питань експорту та виходу на нові ринки»
- Освітня програма «Європейський енергоменеджер-EUREM»
- Служба Старших Експертів (SES)

Рис. Г.1. Міжнародні проєкти згідно зі звітом ТПП України за 2022 р.