

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту
завідувач кафедри
д.е.н., проф. Козак Ю.Г.
“ ____ ” _____ 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності міжнародна економіка
за темою:

Стратегія виходу підприємства на міжнародний ринок (на прикладі проекту
ТОВ «Центр Виставкових Технологій» «Ювелірний Салон»)

Виконала: студентка 4 курсу, групи 4а
спеціальності 6.030503 Міжнародна економіка
Давидчук Ганна Ігорівна

Науковий керівник: к.е.н, старший викладач кафедри МЕВ
Сукач Ольга Олексіївна

Одеса – 2019

АНОТАЦІЯ

Давидчук Ганна Ігорівна, Стратегія виходу підприємства на міжнародний ринок (на прикладі проекту ТОВ "Центр Виставкових Технологій" "Ювелірний Салон")
 випускна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 6.030503 «Міжнародна економіка», Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019.

Випускна робота складається з трьох розділів. Випускна робота складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процеси вибору стратегій розвитку виставкової компанії ТОВ «Центр Виставкових Технологій» на міжнародних ринках.

У роботі розглядаються теоретичні основи та методичні положення дослідження Стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок, систематизовано основні фактори, що визначають успіх стратегії виходу підприємства, наведено методи оцінювання ефективності маркетингових стратегій виходу на зовнішній ринок.

Проаналізовано чинники, що впливають на результати діяльності ТОВ «Центр Виставкових Технологій» при виході на зовнішні ринки (за допомогою інструменту SWOT-аналіз), проведено аналіз експортної діяльності підприємства, проаналізовано показники ефективності імпортової та експортної діяльності підприємства ТОВ «Центр Виставкових Технологій»

Запропоновано основні напрями змін щодо стратегії виходу на зовнішні ринки ТОВ «Центр Виставкових Технологій» за рахунок диверсифікації зовнішніх ринків підприємства шляхом удосконалення технологічної складової, удосконалення інструментів маркетингу, освоєння нових ринків.

Ключові слова: Стратегія виходу підприємства на міжнародний ринок, експорт, ефективність стратегій виходу на міжнародний ринок, показники ефективності стратегічної діяльності, міжнародна конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Davydchuk Anna Ihorivna, Strategy of the company's exit to the international market (on the example of the project LTD "Center of Exhibition Technologies" "Jewelery Salon") on the receipt of educationally qualifying level of bachelor of speciality 6.030503 "International economics", Odessa national economic university. - Odesa, 2019

Thesis consists of three chapters. Object of study is the processes of foreign trade activity of the LTD "Center of Exhibition Technologies".

The article deals with the theoretical bases and methodological provisions of the research of the Strategy of the company's output on the international market, the main factors determining the success of the exit strategy of the enterprise are systematized, methods for evaluating the effectiveness of marketing strategies for entering the foreign market are systematized.

The factors influencing the results of activity of Center of Exhibition Technologies Ltd at the entrance to foreign markets (using SWOT-analysis tool) were analyzed, the analysis of the export activity of the enterprise was carried out, the indicators of the efficiency of import and export activity of the enterprise of "Center of Exhibition Technologies" Ltd. were analyzed.

The main directions of changes in the strategy of entering the external markets of "Exhibition Center" Ltd. are offered due to diversification of the external markets of the enterprise by improving the technological component, improving the marketing tools, development of new markets.

Key words: strategy of the company's exit to the international market, export, efficiency of strategies of entering the international market, indicators of strategic activity efficiency, international competitiveness

ЗМІСТ

ВСТУП.....		4
РОЗДІЛ	ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ	
1.	ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	8
1.1.	Економічний зміст стратегій підприємства при виході на міжнародні ринки.....	8
1.2.	Фактори, що визначають розвиток стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки	15
1.3.	Науково-методичні підходи щодо оцінювання та вибору стратегій розвитку підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	19
Висновки до розділу 1.....		30
РОЗДІЛ	АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
2.	ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЦЕНТР ВИСТАВКОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ» «ЮВЕЛІРНИЙ САЛОН»	32
2.1.	Дослідження зовнішньої торгівлі підприємства ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон»	32
2.2.	Аналіз економічних факторів впливу на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон»	40
2.3.	Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон» на міжнародних ринках.....	47
Висновки до розділу 2.....		48
РОЗДІЛ	УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ	
3.	ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕНТР ВИСТАВКОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ» «ЮВЕЛІРНИЙ САЛОН» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	50
3.1.	Диверсифікація зовнішніх ринків підприємства ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон» за рахунок маркетингової стратегії.....	50
3.2.	Інструментарій бенчмаркінгу як напрямок удосконалення стратегічної діяльності ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон» на міжнародних ринках...	56
Висновки до розділу 3.....		60
ВИСНОВКИ.....		62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		63
ДОДАТКИ.....		71

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємство, добре влаштувавшись на національному ринку, неминуче замислюється про перехід на міжнародний ринок, оскільки національний ринок не відповідає попиту можливостей компанії. Однією з цілей є поділ Ризику діяльності, розширення сфер та отримання більшого прибутку способом залучення нових покупців. Саме цим обумовлюється актуальність теми дослідження моєї дипломної роботи.

Новими проблемами, пов'язаними з істотними зрушеннями в політичній і економічній ситуації в країні, стали виникнення найсильнішої конкуренції, зміни поведінки споживачів і т.п. Якщо в кінці минулого століття більшість вітчизняних фірм вживало кроки захисного характеру, що дозволяють їм вижити, то в останні роки пріоритети стали іншими, на перший план висунулися мети зростання компаній, в тому числі вихід на міжнародні ринки. Тому для будь-якої фірми, яка бажає включитися в міжнародні економічні відносини, першочерговим завданням стає забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок. У зв'язку з цим для фірми стає необхідним звернення до методів міжнародного маркетингу. І оскільки маркетинг ставить у центр уваги споживача, вся робота підприємства, що використовує принципи і методи маркетингу, спрямована на підпорядкування виробництва інтересам споживача. Стратегії виходу на ринок певної країни з певним товаром є однією з найбільш поширених стратегій міжнародного маркетингу. Залежно від прийнятої стратегії формуються заходи маркетингових програм.

Теоретико-методологічною основою дослідження є наукові праці та надбання вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких значний внесок у розвиток теоретичних основ та даної проблеми здійснили наступні науковці: Калашников Ю.С., Шваб Л. І, Чандлер А., Л. Кеннет, Р. Эндрюс, М. Портер, Г. Минцберг, І.Ансофф, М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, І.Н.Герчікова, А.А.Томпсон, А.Дж. Стрікленд.

Метою роботи є дослідження стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства ТОВ «Центр Виставкових Технологій», аналіз

зовнішньоекономічної діяльності та можливість використання отриманих теоретичних знань для розробки системи заходів удосконалення стратегічної діяльності підприємства на зовнішніх ринках.

Для досягнення зазначеної мети нами були поставлені наступні **завдання:**

- Зазначити економічний зміст стратегій підприємства при виході на міжнародні ринки;

- Надати характеристику факторам, що визначають розвиток стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки;

- Розкрити сутність науково-методичні підходів щодо оцінювання та вибору стратегій розвитку підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;

- Провести дослідження зовнішньої торгівлі підприємства ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон»;

- Проаналізувати економічні фактори впливу на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон»;

- Виконати стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон» на міжнародних ринках;

- Визначити, за яких методів можна провести диверсифікацію зовнішніх ринків підприємства ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон» за рахунок маркетингової стратегії;

- Удосконалити стратегічну діяльність ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон» на міжнародних ринках за допомогою інструментарію бенчмаркінгу.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес форування стратегічних напрямків проникнення на зовнішні ринки підприємства.

Предмет дослідження – організаційні та економічні заходи удосконалення стратегічних напрямків виходу підприємства на зовнішній ринок.

Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач стали наукові статті науковців та практиків, монографії, періодичні видання, статистична звітність підприємства, внутрішня документація та регламенти підприємства, що відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій

У процесі наукового дослідження застосовувалися **загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання**. При теоретико-методичному аналізі ефективності зовнішньоторговельної діяльності із загальнонаукових методів застосовано аналіз та синтез, індукція та дедукція, метод узагальнення та класифікації. До спеціальних методів відноситься метод стратегічного аналізу (на прикладі ТОВ «Центр Виставкових Технологій»), графічний метод (при побудові графічних моделей підприємства задля наукового схематичного зображення результатів дослідження та табличний методи (подання результатів зведення та групування аналітичних даних балансу імпорту та експорту ТОВ «Центр Виставкових Технологій»)

Практичне значення результатів полягає в наданні стратегічних напрямків підприємству ТОВ «Центр Виставкових Технологій» щодо виведення найкращої формули виходу підприємства на міжнародний ринок та аналіз покращення роботи підприємства на міжнародному рівні.

За результатами виконання випускної роботи бакалавра опубліковано одну наукову статтю

Давидчук А., Сукач О. О. Економічний зміст стратегій при виході підприємства на зовнішні ринки / А. Давидчук, О. О. Сукач // Матеріали студентської науково-практичної конференції «Минуле, Сучасне, Майбутнє», Випуск 9 (м. Одеса, 9 квітня 2019 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – С. 255-258.

Обсяг та структура роботи: дипломна робота містить 77 сторінок, складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено аналіз теоретичних та методичних положень стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки, проведено економічний аналіз стратегій зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Центр Виставкових Технологій», економічні фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, та розроблені стратегічні напрямки удосконалення стратегічній напрямів діяльності підприємства.

За результатами наукового дослідження, проведеного у даній роботі, можна зробити такі висновки:

1) Визначено, економічний зміст стратегій підприємств при виході на міжнародні ринки, основні шляхи виходу підприємства на зовнішній ринок з точки зору процесу обслуговування ринку, рівня інвестицій і ступеня контролю за процесом та на графічно пояснено побудування різних методів аналізу ефективності підприємницької стратегії.

2) Окреслено, що на підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства в одній мірі впливають як екзогенні, так і ендогенні фактори. Кожне підприємство самостійно здійснює їх оцінку та аналіз з метою підвищення ефективності показників ЗЕД.

3) Розглянуто, систематизовано та наведено методичні підходи щодо оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

4) Проаналізовано, що ТОВ «Центр Виставкових Технологій» спеціалізується на організації виставок за наступних видів: будівництва заміської нерухомості та благоустрою прилеглих територій, ресторанно-готельного бізнесу, дизайну та інтер'єру, передового досвіду і нових технологій в галузі транспорту, портового господарства, логістики, гідротехнічного будівництва та підйомно-транспортного устаткування, транспортно-логістичної інфраструктури зернового ринку, електроенергетичної галузі, Інноваційному розвитку сільськогосподарських підприємств та розвиток агро-логістики, ювелірних прикрас. Визначено, що у рамках виставці «Ювелірний Салон»

експортуються та імпортуються такі товари: вироби з золоту, з діамантами, з срібла та з дорогоцінного каміння. Визначено відповідно до розрахунків, що у 2017 році на підприємстві спостерігається сприятлива тенденція до зменшення чистого доходу на 27600 тис. грн., а питомої вага експорту в загальному обсязі – на 6 п.п. у порівняння з показниками 2016 року, що свідчить про низький рівень ефективності діяльності експорту на підприємстві. Визначено завдяки матриці БКГ, що найбільш рентабельним експортним виробом є вироби з золотом, але найбільший потенціал зараз належить виробам з діамантів. Виявлено, що компанії потрібно орієнтуватись на експорт цих виробів та диференціювати потік експорту по товарах з срібла та коштовних камінь.

5) На прикладі підприємства ТОВ «Центр Виставкових Технологій» було досліджено вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень ефективності зовнішньоторговельної діяльності шляхом використання SWOT-аналізу. Виявлено наступні загрози: недоліки в рекламній політиці. Недолік у використанні сучасних технологій, зміна курсів валют, зниження рівня платоспроможності населення, кризові явища в економіці України, країнах ЄС і Світу.

6) Відповідно до розрахунків, на підприємстві спостерігається несприятлива тенденція до зниження показників ефективності діяльності, що потребує пошук комплексу потенційних резервів удосконалення вектору міжнародної та національної діяльності підприємства та рівня її ефективності.

7) Визначено, що диверсифікацію зовнішніх ринків підприємства ТОВ «Центр виставкових технологій» «Ювелірний салон» за рахунок маркетингової стратегії можна провести через адаптацію маркетингової стратегії для міжнародного ринку та більшу кількість виділених коштів на її розвиток. Також, було виявлено що участь у міжнародних конференціях та на сипозиумах приведе компанію до кращої впізнаваності на міжнародному ринку.

8) Запропоновано наступні стратегічні напрямки удосконалення стратегії виходу на міжнародний ринок: використання надано рекомендації щодо

використання стратегії міжнародного бенчмаркінгу на прикладі міжнародної виставкової компанії Messe Frankfurt, та виявлено найсильніші сторони та можливості співіснування на міжнародному ринці завдяки копіювання стратегії компанії. Виявлено, що через кризові ситуації в країні та нестабільність у економіці та політиці, компанії стати міжнародною буде надзвичайно трудно.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звітність ТОВ «Центр Виставкових Технологій» за 2016-2018 роки.
2. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки, Одеса, 2018. – 165 с.
3. Азарян О.М., Донець Л.І. Митний маркетинг. - Донецьк: Юго - Восток, 2007. - 392 с.
4. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. - М.: Центр економіки і маркетингу, 2007.-208 с.
5. Алексунин В.А. Міжнародний маркетинг. Навчальний посібник. - М.: Видавничий Дім "Дашков і Ко", 2008. - 360 с.
6. Анн Холгер, Багиев Г.Л. Маркетинг: особливості організації міжнародних бізнес - комунікацій: Навчальний посібник. СПб: Изд-во СПбУЕФ, 2007. - 545 с.
7. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник / Світлана Хрупович. – Тернопіль, 2017.- 137 с.
8. Афанасьєв М. Маркетинг: стратегія і практика фірми. - М: Финстатинформ, 2003.
9. Багиев Г.Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Підручник для вузів .-- М.: ВАТ "Вид-во" Економіка ", 2004.
10. Бланк І.А. Торговий менеджмент. - К: Українсько-Фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.- 408 с.
11. Болт Г. Практичний посібник з управління збутом. -М.: Економіка. - 2000.
12. Борисов А.Б. Великий економічний словник. - М.: Книжковий світ, 1999. - 895 с.
13. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. - К.: КНЕУ, 2008. - 322 с.
14. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Основи: Підручник для вузів // Під ред. Л.Є. Стровський. К: ИНФРА, 2001..

15. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Основи: Підручник для вузів / Г.Д. Гордєєв, Л.Я. Іванова, С.К. Казанцев і ін. / Под ред. Проф. Л.Є. Стровський. М.: Закон і право; ЮНІТИ, 2002.
16. Вострякова Л. Новий товар пристосувати під ринок або ринок виховати під товар? // Капітал. - 2003. - № 20. - с. 53-59.
17. Гладіна Е.А., Медведєв М.І., Муртазалієв М. М. Альбом научних посібників з маркетингу: Учеб. Посібник - М: 1993.-150 с.
18. Голубков Є.П. та ін. Маркетинг: вибір кращого рішення. -М: економіки, 2004.
19. Горфинкель В.Я. та ін. Економіка підприємств. М.: Банки і біржі, 1996..
20. Денисенков В. «Повенденние» // Бізнес, 2003 - № 46 (565).
21. Дихтль Е., Хершген Х. Практичний маркетинг: Учеб. Посібник / пров. З нього. А.М. Макарова; Під ред. І.С. Минко. - М.: Вища. Шк., 1995.- 255 с.
22. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих зрозуміти чи інструмент конкурентної БОРОТЬБИ? .. // Маркетинг і реклама - 2003. - №5-6. с. 32-37.
23. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2002. - 372 с.
24. Зав'ялов П.С., Демидов В.Є. Формула успіху: маркетинг. - М.: Міжнародні відносини, 2002.
25. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг. - М.: Маркетинг, 2002.
26. Кенічі Оме Ключові фактори успіху. - М.: 2003. - 303 с.
27. Кириленко І.Г., Макаренко П.М., Мельник Л.Ю. Ринкова економіка і державне регулювання: Монографія. - Дніпропетровськ. - Пороги, 1997.- 457 с.
28. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. - К.: КНЕУ, 2003. - 948 с.
29. Ноздрьова Р.Б., Цигічко Л.І. Маркетинг: як перемагати на ринку. - М.: Фінанси і статистика, 1991. - 303 с.

30. Ортинський В.В. Значення узагальнюючого АНАЛІЗУ при визначення стратегії маркетингу // Фінанси України - 2004. - №8. - с. 42-49.
31. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України - 2007. - №11. с. 36-42.
32. Пиндайк Р., Рубінфельд Д. Мікроекономіка. - М.1992.
33. Портер М. Курс МБА зі стратегічного менеджменту. - М. : Альпіна. - 2004. - 608 с.
34. Проблеми планування і управління. Досвід системних досліджень / Під ред.Голубкова Є.П. - М., Економіка, 1987.
35. Соловійов Б.А. Основи теорії і практики маркетингу. - М: Мінх ім. Г.В. Плеханова, 2004.
36. Конопльов В.Т. Міжнародний маркетинг.- Донецьк: Юго-Восток, 1998.- 320 с.
37. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. з англ. під ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волкової, Ю.Н. Каптуревського. - СПб: "Пітер", 2007. - 896 с.
38. Крилова Г.Д., Соколова М.І. Практикум по маркетингу: ситуаційні завдання і тест-контроль: Учеб. Посібник / За ред. акад. А.Н. Романова. - М. : Банки і біржі, ЮНИТИ, 2007.- 240 с.
39. Крилова Г.Д., Соколова М.І. Маркетинг. Теорія і 86 ситуацій: Учеб. Посібник для вузів. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 519 с.
40. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К. : КНЕУ, 2003. - 452 с.
41. Макогон Ю.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Учебное пособие. / Ю.В. Макогон, В.С. Рыжиков, С.В. Касьянюк, Е.О. Коваленко, В.М. Гридасов, С.В. Чемерис. Под ред. проф. Ю.В. Макогона. Краматорск, ДГМА, 2005. – 400 с.
42. Наумов М. С. Сутність та основні форми зовнішньоекономічної діяльності фірми : тексти лекцій / М. С. Наумов ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 61 с.

43. Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Пер. з французької. - СПб.: Наука, 1996.-589 с.
44. Локоткова Ж. Зелений "маркетинг прийшов // Капітал. - 2004. - №14. - с. 61-65
45. Маджаро С. Міжнародний маркетинг / Пер. з англ. - М.: Міжнародні відносини, 1979. -264 с
46. Васильев Г.А., Ибрагимов Л.А. Международный маркетинг: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2006.-360 с.
47. Моргунов В.И. Международный маркетинг: Учебное пособие / Под ред. проф. Л.П. Дашкова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. - 152 с.
48. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Учеб. для вузів / Л.Е.Стровській, С.К.Казанцев, Е.А.Паршина і ін.; Під ред. проф. Л.Е.Стровського. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 847 с.
49. Дідківській М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. Сел / М.І. Дідківській - К.: Знання, 2006. - 462 с
50. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. сел. / О. А. Кириченко - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
51. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. сел. / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко - К.: Центр навч. л-ри, 2006. - 792с.
52. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Моногр. / А. П. Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. - 227с.
53. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник/ Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 580 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econbooks.ru/books/view/60>.
54. Гракова М.А. Конспект лекцій з дисципліни «економіка підприємства». – Макіївка. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://studfiles.net/preview/5432943/page:30/>

55. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» / Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

ДОДАТКИ

Додаток А

Автор	Часовий проміжок	Поняття стратегії
Альфред Чандлер	1962	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей
Кеннет Ендрюс	1971	Сукупність цілей і завдань, а також політика і плани для досягнення цих цілей і рішення задач, сформульовані таким способом, щоб визначити, в якій сфері бізнесу знаходиться або має бути компанія і який вона є або має бути
М. Портер	1980-1985	Спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони
Г. Минцберг	1987	Сукупність п'яти визначень, п'яти «П»: стратегія - план, напрям розвитку; стратегія - принцип поведінки, слідування певної моделі поведінки; стратегія - позиція, розташування певних товарів на конкретних ринках; стратегія - перспектива, основний спосіб дій 'організації'; стратегія - прийом, особливий маневр з метою обдурити, заплутати, перехитрити конкурентів .
Ігорь Ансофф	1989	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	1997	Детальний, всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити існування місії організації і досягнення цілей
І.Н.Герчікова	2003	Розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених компанією цілей
А.А.Томпсон і А.Дж. Стрікланд	2006	План управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей
А.Гершун, М.Горскій	2006	Що складається з декількох етапів шлях, який повинна пройти компанія від свого нинішнього стану до того цільового стану, яке ми плануємо і передбачаємо
Ф.Котлер, К.Л.Келлер	2008	План досягнення бажаних результатів
О.С.Віханскій	2008	Генеральний напрям дій організації, проходження якого в довгостроковій перспективі повинно привести її до досягнення що стоїть перед нею мети
Грант Роберт	2012	Планування способів, за допомогою яких організація або індивід може досягти поставлених цілей

Додаток Б



Джерело: [3, с. 2] І. С. Благун, and П. Г. Ільчук. ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ. Національний Університет «Львівська Політехніка», Львів, Україна, 2013.

Додаток В

Типові програми дій компаній в залежності від позиції в матриці DPM

Показники	Топологічні зони				
	Агресивний зріст	Низька активність	Селекція	Деінвестування чи «збір врожаю»	Селективний зріст
1	2	3	4	5	6
					
Ринкова доля	Підтримання чи збільшення домінування	Утримання	Виборкова підтримка сегментів	Відмовитися від частини ринку заради збільшення прибутковості	Виборкове інвестування у риночну частку
Товар	Диференціація - розширення продуктової лінії	зменшення диференціації для ключових сегментів	акцент на підвищення якості продукції, диференціація	Жорстке скорочення асортименту	Диференціація - розширення продуктової лінії
Ціна	цінове лідерство, агресивне ціноутворення з метою збільшення ринкової частки	Стабілізація цін, зріст	Підтримка чи зниження	Зріст	Агресивне, ціна – як інструмент збільшення риночної частки
Просування	Агресивний маркетинг	Обмежене	Виборкове підтримування	Мінімальне	Агресивний маркетинг
Дистрибуція	Розширювання дистрибуції	Підтримка широкої дистрибуторської мережі	Орієнтована на обрані сегменти	Поступове згорання неефективних мереж	Обмежене покриття
контроль витрат	жорсткий контроль витрат - йти до економії на масштабі	Акцент на зменшення витрат, в першу чергу - змінних	Жорсткий контроль	Жорстке скорочення витрат, як змінних так і постійних	жорсткий, але не на ключових напрямках, зростанні
виробництво	Розширення, інвестування	максимізація використання обладнання	збільшення продуктивності, в т.ч. за рахунок автоматизації	вивільнення потужностей	Інвестувати

			та спеціалізації		
Науков о- дослід ні та дослід но- констр укторс ькі роботи	Розширення, інвестування	фокусування на спеціальних проектах	Вибіркові інвестиції	немає	Інвестувати
Персон ал	вдосконаленн я менеджменту на основних напрямках	підтримка, винагороду зростання продуктивності, зміцнення організації	берегти ключових управлінців	Зміньшення розмірів організації	Інвестувати
Інвести ції	активна інвестиційна політика в основні фонди	обмеження фіксованих інвестицій	Вибіркові інвестиції	Мінімізувати та скоротити при можливості	активна інвестиційн а політика в основні фонди
Оборот ний капітал	зменшувати знаходяться в обороті, збільшувати оборотність оборотних коштів - нарощувати кредит	скорочення кредитів, зменшувати дебіторську заборгованість, збільшувати фондівіддачу	зменшення	Жорстке зменшення	Інвестуван ня

Джерело: [11. 208с.]

Додаток Г

Аналіз сильних і слабких сторін організації «ЦВТ»

Складові зовнішнього середовища	Ефективність					Вагомість		
	Дуже сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Дуже слабка	Висока	Середня	Низька
Маркетинг:								
Достовірний моніторинг ринку	+					+		
Налагоджена інф-сть з учасниками		+				+		
рівень цін		+				+		
Високий рівень сервісу		+				+		
Недоліки в рекламній політиці		+				+		
фінанси:								
висока рентабельність		+				+		
фінансова стабільність			+				+	
інновації:								
Недолік Використання сучасних технологій		+					+	
організація:								
Високий контроль якості	+					+		
Висока кваліфікація персоналу		+					+	
Взаємодія між відділами			+				+	
Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень			+			+		
Ринкові показники:								
Висока частка підприємства на ринку			+			+		

Додаток Д

Messe Frankfurt SWOT:

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Місце і простір.	Третій за величиною виставковий комплекс світу. Розташований у самому серці Європи – Німеччині, у найбільш бізнес-розвинутому місці Франкфурті	Через велику кількість павільйонів та виставок, відвідувачу складно зрозуміти місцезнаходження потрібної йому експозиції та проблематично дістатись її.	Можливість побудування карт чи картографічних додатків, розвиток транспортної інфраструктури у межах комплексу	
Внутрішнє спілкування. Організаційна структура	Особиста допомога один одному щодня, як з порадою, так і з ефективними завданнями / рішеннями. Сильні зв'язки поза межами мережі співробітників	Прозорість різних відомств. Не має лідера / менеджера. Низький колективний внесок у програмування. Невелика ступінь мотивації до комунікацій між відділами.	Більша прозорість у роботі Messe Frankfurt Принаймні щотижневі зустрічі, бенкети чи інші заходи, де учасники будуть зустрічатись у неформальній обстановці.	
Програма.	Дуже розгалужена, інноваційна. Інтелектуальний підхід. Міцний зміст, добре досліджені та тематично побудовані, що відображають соціальні, політичні та культурні аспекти; дуже чітка, акуратна презентація виставок.	Не сміє ризикувати. Визначення центру має бути перекладено в програму. Частина ЗМІ недостатньо помітна / відпрацьована. Занадто багато уваги до рухомого зображення; Недостатньо використання інтерактивних матеріалів: музики, візуального впливу, тощо. Важкі і складні назви, серйозність.	Влучення нових аудиторії різного віку та груп задля розрідження серйозності програми та використання альтернативних методів залучення відвідувачів.	З-за відсутності розвитку у візуальних та інтерактивних матеріалах існує загроза неінтересності, застарілості програмних методів.
Спілкування	Прес-карти, листівки. Брошура на 10 мовах, добре розгалужена структура лекцій, семінарів. Існує система поштових розсилок внутрішньому крузі учасників	Недостатньо спілкування з відвідувачами поза виставок. Через масивність проектів існує складність в комунікації між учасниками та відвідувачами	Можливість впровадження інтернет-форумів за тематикою виставок, впровадження можливості зворотнього відгуку, використання email-Листівок відвідувачам експозицій	Через нестаток спілкування може відбутись розрив між різними учасниками та відвідувачами виставок.