

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний аграрний університет
Факультет управління, економіки та права
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу

Кваліфікаційна робота
освітнього ступеня Магістр

на тему: **Формування і реалізація міжнародної збутової
стратегії підприємства**

Виконав: студент II курсу магістратури, групи Мев-61
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні
відносини»
(шифр і назва спеціальності)

Красій Олег Васильович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: к.е.н., доц. Булик Оксана Богданівна
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2021

УДК: 658.81:629.124

Кваліфікаційна робота магістра: 83с. текстової частини, 18 рисунків, 2 таблиці, 36 джерел.

Формування і реалізація міжнародної збутової стратегії підприємства.
Красій О.В. Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу Дубляни, Львівський НАУ, 2021.

Розглянуто суть і зміст міжнародної збутової стратегії компанії, процес створення міжнародної збутової стратегії та форми виходу компанії на зовнішні ринки.

Проаналізовано систему управління і господарської діяльності компанії ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП», розглянуто організацію міжнародної маркетингової діяльності в компанії та зроблено оцінку поточної міжнародної збутової стратегії в цій компанії.

На основі проведеного аналізу запропоновано маркетингову стратегію як засіб виходу компанії на зовнішній ринок, а також впровадження логістичного підходу в управління міжнародною збутовою діяльністю компанії.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Суть і зміст міжнародної збутової стратегії компанії.....	6
1.2. Процес створення міжнародної збутової стратегії компанії.....	12
1.3.Форми виходу компанії на зовнішні ринки.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» м. ЛЬВІВ.....	32
2.1. Аналіз системи управління і господарської діяльності компанії.....	32
2.2. Організація міжнародної маркетингової діяльності в компанії.....	40
2.3. Оцінка поточної міжнародної збутової стратегії в компанії.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ.....	60
3.1. Маркетингова стратегія як засіб виходу компанії на зовнішній ринок...	60
3.2. Особливості впровадження логістичного підходу в управління міжнародною збутовою діяльністю компанії.....	70
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	79
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	84

ВСТУП

В умовах сьогоденної динамічної економіки, яка розвивається, компанії повинні повсякчас вдосконалюватися, щоб посідати ведучі позиції на ринку. За умов посилення конкурентного середовища компанії змушені поліпшувати сфери діяльності, які функціонують, насамперед сферу збуту вже готової продукції. Через це компанії необхідна ефективно побудована збутова діяльність. Виконуючи звичні форми міжнародної торгівлі, зокрема експорт, компанії змушені організовувати збутову діяльність на закордонному ринку. При збуті продукції на закордонному ринку недостатньо утримувати високі технічні показники. Необхідно детально брати до уваги особливості споживчих вимог у різноманітних країнах, аналізувати роботу основних фірм-конкурентів, проводити широку рекламну роботу, вибирати оптимальні канали та методи збуту на світовому рівні.

Важливого значення в теоретичному розкритті проблематики розробки збутової діяльності набули праці зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Л.В. Балабанової, А.Д. Ляпунова, О.М. Ямкової, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Дж. Болта та інших. Здійснивши дослідження літературних джерел, спостерігаємо, що науковці по-різному відносяться до визначення суті збутової діяльності, через це така неоднозначність спричиняє подальше дослідження цієї теми.

Метою дипломної роботи є формування та реалізація міжнародної збутової стратегії. Щоб досягти цю мету потрібно дослідити такі питання:

- вивчити сутність міжнародної збутової стратегії;
- розкрити процес її створення;
- визначити форми виходу компанії на зовнішні ринки, а також переваги і недоліки непрямого та прямого методів збуту виключно для компанії;
- провести оцінку міжнародної збутової стратегії фірми на прикладі ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП»;
- дослідити організацію міжнародної маркетингової діяльності в

компанії;

- провести оцінку поточної міжнародної збутової стратегії;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення реалізації міжнародної збутової стратегії компанії.

Об'єктом дослідження виступає міжнародна збутова стратегія компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

1.1. Суть і зміст міжнародної збутової стратегії компанії

На сьогоднішній день проблема збутової діяльності є дуже важливою для усіх підприємств і впливає суттєво на систему виробничих відносин у суспільстві. Головним завданням у роботі будь-якої компанії постає організація правильної системи збуту, що дає змогу забезпечити необхідну конкурентоспроможність за умов ринкової економіки і підвищення власного прибутку. Власне система збуту постає центральною в компанії, в завдання якої входить доводити товари споживачам в конкретному місці і в конкретній кількості і добрій якості, що є затребуваними, і відповідно повністю використовувати свої резерви для поліпшення обслуговування споживачів з найменшими затратами.

Сучасний розвиток економіки спонукає підприємства та компанії постійно вдосконалюватись і розвиватись, щоб не опинитися за межами прогресу чи бізнесу. Оскільки ринок повністю насичений, фірми змушені справді «боротися» за споживачів, що згодом дає розуміння винятковості призначення збуту в діяльності кожного підприємства. Саме формулювання функцій є базою побудови системи менеджменту збутовою діяльністю, яке в свою чергу формує способи управлінського впливу повністю на всіх фазах операцій з повним забезпеченням збуту як процесу. Звідси, вважаємо за правильне, менеджмент збутової діяльності на підприємстві впроваджувати через застосування таких функцій:

1. Планування (підбір, систематизація і підготовка до застосування інформації стосовно опрацювання стратегії збуту; формулювання стратегії розвитку діяльності, пов'язаної зі збутом; оцінка та аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ).

2. Організація (формування структури менеджменту збутом в компанії і посередницьких та внутрішньофірмових систем розподілу продукту).

3. Мотивація (заохочення учасників щодо системи розподілу продукту:

навчання персоналу, знижки, преміювання, винагороди).

4. Контроль і регулювання (визначення системи показників для оцінки результатів ефективності збутової системи) [6].

Беручи до уваги головні функції просування товарів, кожна торговельна компанія розробляє свою стратегію збуту, через яку вона б втілила в життя цілі, направлені на потреби кінцевого покупця.

В сучасному світі проблема стратегії планування конкурентної поведінки підприємства, завдяки якій вдасться досягти успіху в майбутньому, стає дуже актуальною.

Можемо розглянути ознаки розподілу методів виходу на зарубіжні ринки:

1. Форми руху капіталів (для прикладу: експорт, кооперація, трансферт капіталів під особисту відповідальність; пряме інвестування (володіння); спільний бізнес на основі підприємств з груповими вкладеннями.

2. Ступінь витрат, що пов'язуються з виходом на міжнародний ринок.

3. Ступінь зацікавленості для інвестування.

Вибір найкращого методу (стратегії) вимагає узагальнених розрахунків і пояснень. Матричне представлення методів виходу на зарубіжний ринок, з дотриманням останніх характеристик демонструє рис. 1.1.

		Зацікавленість для інвестування		
		Висока	Середня	Низька
Витрати з появи на ринку	Високі	Компанія з повною власністю за кордоном	Складальна компанія	Франчайзинг
	Середні	Спільне підприємство на рівних засадах	Підрядне виробництво (промислова кооперація)	Контракти для продажів ноу-хау та ліцензій
	Низькі	Експортний продаж через власне представництво	Контрактне управління	Експорт через представників або дистриб'юторів

Рис. 1.1. Матриця вибору методів виходу на зарубіжні ринки [19]

Стратегії як вибір для проникнення на зарубіжний ринок зображені на рис. 1.2, щодо їх порівняльних характеристик, то вони описані в табл. 1.3.

Розповсюдженими маркетинговими стратегіями, які застосовуються суб'єктами світового бізнесу, передусім транснаціональних компаній, є адаптаційна і стандартизована. Але вони рідко виконуються в чистому вигляді, ще на практиці можна помічати підходи стандартизованої адаптованої стратегії (рис.1.2).

Рівень охоплення світових ринків

Підходи до створення маркетингової стратегії	Місцевий	Глобальний
	Світово велике число країн	Декілька держав
	Світова стандартизація або глобальні марки	Стандартизація на головних ринках
	Світова адаптація	Адаптація на головних ринках

Рис. 1.2. Взаємозалежність між товарною стратегією і рівнем охоплення світових ринків [7]

Вихід на зовнішні ринки - це один із способів, що збільшить кількість продажів і та прибуток, зменшить вразливість, дасть змогу для отримання сучасних знань та досвіду. Реалізація на міжнародних ринках товарів чи послуг, які здійснюються своєю країною, називаються експортом.

Зазвичай розрізняють непрямий та прямий експорт. Непрямий експорт застосовують тоді, коли послуги чи вироби реалізуються, для прикладу, зовнішньоторговельними компаніями. Цей метод збуту товарів на міжнародних ринках раціональний за умов, коли виробник не володіє достатньою інформацією про зарубіжний ринок чи досвідом роботи на ньому, саме тому визнає за краще знизити особистий ризик, передавши роль збуту посередницькій фірмі. Прямим експортом користуються тоді, коли виробник реалізує свої товари або ж послуги особисто. І тут нема значення кому саме

продав він цю продукцію.

Таблиця 1.1

Недоліки і переваги непрямого методу збуту

	Недоліки	Переваги
	Віддаленість від ринкових процесів	Зменшення затрат зі збуту для реалізації, для досліджень та прогнозування ринку
	Невисока обізнаність в розумінні запитів кінцевих покупців у зарубіжних країнах	Суттєві обмеження себе у здійсненні функцій із організації збуту на світовому ринку
	Існує залежність від вчинків посередників	Сконцентрування зусиль на виробництво
	Значні націнки посередників	Зменшення ризиків від закордонної збутової діяльності
	Великі ціни для кінцевого покупця, що стримує попит	Висока окупність (завдяки продажу великих партій та одержання оплати перед відправленням товару кінцевому покупцю у зарубіжній країні)
	Невисокий ступінь контролю над цінами	Виконувати роботу реально без зовнішньоторговельних спеціалістів по окремих країнах і регіонах
		Відсутність потреби вирішувати питання, пов'язані з логістикою

Джерело: складено автором за [5]

Таблиця 1.2

Недоліки та переваги прямого методу збуту

	Недоліки	Переваги
	Потреба у великих бізнес-знаннях в сфері закордонних ринків	Поширення самостійного збуту
	Потреба у висококомпетентних фахівцях	Контролювання міжнародних і зарубіжних локальних ринків
	Ризики та витрати в додаток	Контролювання за дотриманням маркетингової програми
	Високі вимоги щодо міжнародної конкурентоздатності не лише товару, а і міжнародного маркетингу компанії	Значна увага щодо товарної номенклатури збуту
	Потреба у виконанні широкого кола функцій для організації закордонного збуту	Шанси на довгострокові відносини з кінцевими покупцями

	Здобуття досвіду самостійної незалежної роботи на високо-конкурентних закордонних ринках
--	------------------------------------------------------------------------------------------

Таблиця 1.3

**Порівняльна оцінка основних типів участі компанії
на зовнішніх ринках**

Основні типи	Визначальні характеристики
1. Експорт	Реалізація за допомогою дистриб'юторів чи імпортерів Мінімальні правила до постійних вартісних зобов'язань та інвестицій. Зазвичай застосовується на ранніх етапах міжнародної експансії
2. Франчайзинг та ліцензування	Переважно застосовується як форма використання спеціалізованої експертизи чи патентів В певних країнах лише як спосіб появи на ринку Лімітовані зобов'язання, і обов'язково лімітований контроль щодо ліцензій
3. Спільні підприємства	Суміжне володіння міжнародним виробництвом з місцевим партнером Є обов'язковими в декількох державах Існують політичні ризики .Виникають суперечки серед партнерів
4. Альянси (стратегічні союзи)	Договір між фірмами по кооперації серед специфічних проектів Дає можливість розділити витрати та ризик. Цілі партнерів можуть відрізнятися
5. Повністю власні філіали	Повна відповідальність за просування на ринок Повний контроль за створенням компанії .Може бути знов створений чи придбаний

Маркетингова концепція передбачає реалізацію зовнішньоторговельних операцій як в активній, так і в пасивній формах. За активної форми ініціатива щодо зарубіжних поставок поступає від національних інститутів – експортера чи виробника. Проте, пасивний експорт застосовують тоді, коли імпортер чи якийсь зовнішній інститут (дуже часто урядові організації зарубіжної держави) виконують пошук потрібного для них продукту.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності значну увагу серед способів міжнародної політики просування товару на міжнародні ринки компанії приділяють способам стимулювання збуту на зовнішньому ринку. Стимулювання націлене на наближення товару до покупця. Методи стимулювання збуту на зовнішньому ринку надзвичайно привабливі, оскільки зумовлюють швидшу віддачу на зразок збільшення кількості продажів у порівнянні, для прикладу, із рекламою. Проте разом з тим вони покривають

значно меншу кількість потенційних споживачів, аніж реклама.

Основною ознакою політики стимулювання збуту на зовнішньому ринку є безліч пропонованих методів, які передусім діляться на такі основні групи в залежності від предметів стимулювання:

- заохочення кінцевих покупців (споживачів) на міжнародних ринках;
- стимулювання торговельних посередників (долучаючи посередників у рідній країні і на міжнародних ринках);
- стимулювання працівників міжнародних збутових підрозділів та основного персоналу компанії. Тому необхідне створення засобів політики стимулювання збуту на міжнародному ринку (табл. 1.4).

Загалом, під час заохочення кінцевих покупців здійснюється прискорення покупки; коли відбувається заохочення власного персоналу, то виникає збільшення продажу; коли при стимулюванні торговельних посередників присутнє і пришвидшення покупки товарів у виробника, і сприяння торговельним організаціям в наступних продажах. Варто стимулювати абсолютно всі групи для успішного втілення політики стимулювання збуту на міжнародному ринку.

Таблиця 1.4

Інструменти політики стимулювання закордонного збуту

Об'єкти стимулювання за групами	Визначені заходи
Стимулювання кінцевих покупців	Пропозиція ціни: реалізація продукції по знижених цінах (знижки з ціни, сезонні знижки, бонусні знижки, передсвяткові знижки); додавання пільгових купонів; забезпечення повернення у випадку незадоволеності потреб покупця; надання товарів в кредит; надання талонів, які дозволяють отримати знижку. Будь-яка пропозиція, зроблена в натуральній формі: надання товару покупцю, тобто премії, вручення подарунків в випадку придбання визначеної кількості товарів. Активна пропозиція: лотереї, конкурси покупців, ігри, святкове оздоблення торговельних залів, дегустації, афіші, помітні рекламні оголошення, таблички з поясненнями.
Стимулювання торговельних посередників	Додавання знижок за гуртову покупку, знижки від ціни залежно від об'єму, обороту та повторних покупок, безоплатне надання визначеної кількості товару, прописаного у договорі купівлі-

	продажу, при умові закупівлі визначеного об'єму товару. Ці методи стимулюють власне покупку продукції. Нагорода у вигляді премій з реалізації всього об'єму придбаної продукції, цей вид стимулює продажі продукції. Додавання знижок за придбання гуртових партій товарів за умови, що частина суми від знижки буде спрямована на рекламу купленої продукції, або іншими словами, посередник поширює інформацію як про себе, так і про виробника, в котрого купив продукцію. Підвищення кваліфікації посередників та навчання. Конкурси, призначені для посередників.
Стимулювання свого персоналу	Систематичність підвищення кваліфікації Обов'язковий конкурс на оголошені вакантні керівні посади Просування по службі Планування кар'єри – формується робітнику орієнтовний план кар'єрного підвищення Участь в міжнародних проектах Участь в міжнародних конференціях Дошка пошани Конкурси «кращий співробітник» Вручення грамот Командоутворюючий тренінг для того, щоб підняти бойовий дух в колективі Призи за перемогу у пройдених конкурсах Корпоративні свята Розповсюдження книг, довідників про збут, буклетів Налагодження контактів із бізнесменами крупних компаній Конкурси для служб зовнішніх підрозділів Надання додаткової відпустки

Стратегія міжнародної збутової діяльності – освоєння нових, зарубіжних ринків, використовуючи при цьому не лише розширення експорту товарів, а ще експорту капіталів, коли в інших країнах створюються фірми, що випускають в попередніх країнах, що імпортують, товари, минаючи всі обмежувальні торгові бар'єри і ще використовуючи переваги копійчаної робочої сили та дороговартісної місцевої сировини. Організація зовнішньої діяльності фірми пророкує вибір способу появи на зарубіжних ринках.

Отже, компанія, яка намагається розробити правильну стратегію міжнародного маркетингу, зобов'язана врахувати велику кількість факторів і прийняти значну кількість організаторських рішень щодо форм вибору і присутності на закордонних ринках.

1.2. Процес створення міжнародної збутової стратегії компанії

За своїм типом стратегія збуту відноситься до функціональних стратегій маркетингу, які формуються за елементами комплексу маркетингу. Значна функція збуту зумовлена в маркетинговій діяльності кількома причинами.

Першою з них є те, що в сфері збуту цілковито визначається результат повністю всіх маркетингових зусиль компанії. Другою причиною є те, що пристосовуючи збутову мережу відповідно до запитів покупців, створюючи їм найбільші зручності і до, і під час, а також після придбання, компанія має значно вищі шанси для перемоги в конкурентній боротьбі. Третя причина полягає в тому, що, якраз в момент збуту найефективніше проходить вивчення смаків і переваг покупців.

Загалом виділяють такі класифікації стратегії:

- стратегія як план - цілковитий стратегічний процес, який акцентує на логічну та структурну черговість подій;

- стратегія як хитрість – розглядається як специфічна програма, тактика або маневр для випередження конкурентів;

- стратегія як модель, тобто розуміють тут певну послідовність в роботі, їй можна знайти правильне пояснення;

- стратегія як позиція - належить до вибору позиціонування підприємства в межах конкретної галузі господарства, в дещо ширшому стратегічному розумінні позиціонування виступає як рівновага між підприємством і тим середовищем, де воно здійснює господарчу діяльність;

- стратегія як перспектива – має на увазі перспектива з позицій компанії або корпоративне бачення про навколишнє середовище, саме в цьому вигляді стратегія може поставати з визначеного набору нематеріальних цінностей фірми, підходів, поглядів і корпоративного духу [10]. Ключові складові маркетингової стратегії з позиції різних вчених показано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові складові маркетингової стратегії [4]

Ж.-Ж. Ламбен	Ф. Котлер	Н. В. Кутенко
1. Вибір одного або декількох цільових сегментів	1. Цільовий ринок	Вхідні складові:

2. Визначене позиціонування стосовно вибраних конкурентів	2. Позиціонування	1. Маркетингові цілі
3. Побаження до переліку товарів	3. Виробництво	2. Зовнішнє середовище
4. Ціни та умови продажу	4. Збут	3. Маркетингові чинники
5. Канали збуту	5. Канали розподілу	Вихідні елементи:
6. Реклама і стимулювання збуту	6. Ціна	4. Ціна
7. Продавці, їх завдання й організація	7. Реклама	5. Товар
8. Сервіс після продажу	8. Обслуговування	6. Збут
9. Вивчення ринків	9. Стимулювання збуту	7. Просування

Підприємство змінює стратегію, коли [7]:

- а) тривалий час вона не забезпечує успішних задовільних показників;
- б) компанії-конкуренти різко змінили власну стратегію;
- в) змінилися якісь зовнішні фактори для роботи фірми;
- г) відкрилися можливості для прийняття заходів, котрі в змозі значно підняти прибутки компанії;
- д) змінилися чи появилися нові переваги покупців або намітилися тенденції до різних змін в конкретній галузі;
- е) намічені в стратегії задачі повністю вирішені та виконані.

Зовнішня стратегія фірми є повним описом скоординованих функцій з реалізації всього набору її міжнародної мети. Важливою метою будь-якої компанії є одержання прибутків. Компанії можуть збільшити власні прибутки двома напрямками: додавши до продукції якусь цінність, щоб споживачі захотіли платити за неї вищу ціну, або знизивши витрати на створення вартості (інакше кажучи, виробничі затрати). Зокрема, існують дві важливих стратегії покращення прибутковості компанії – стратегія диференціації і стратегія зниження витрат.

Збутовий канал забезпечує виконання певного набору загальних функцій розподілу. Взевши це до уваги, вибір каналів розподілу обов'язково впливає на ефективність руху, швидкість, час та збереження продукції у

випадку її доставки до покупця, а також на розмах охоплення ринків. При оцінюванні ознак створення каналів збуту потрібно керуватись такими опорними характеристиками, як будова каналу (тобто числа рівнів – тривалості каналу) та суб'єктний склад каналу.

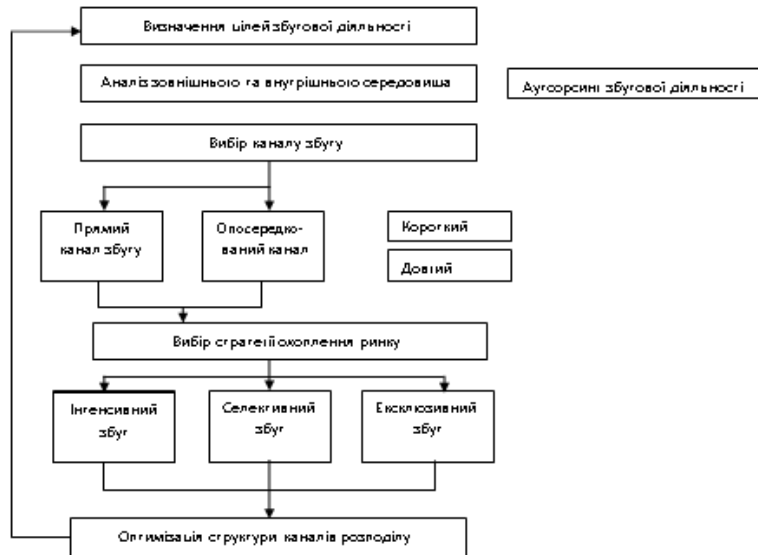


Рис 1.3. Формування стратегії збуту

Вибір прямого (коли виробник самотужки продає власні товари) та опосередкованого (з притягненням посередників) здійснюється за певних умов, які подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Умови вибору непрямого або прямого каналу збуту

Умови потреби використання посередників	Умови потреби використання прямого збуту
1. Потрібні часті термінові поставки незначних партій продукції.	1. Товар продається на вертикальному ринку, або інакше там, де він застосовується, але небагатьма покупцями.
2. Покупці географічно розкидані, отже, прямі контакти з покупцями нерентабельні.	2. При великих об'ємах реалізації, аби виправдати затрати на організацію продажу.
3. Дозволяється суттєво заощадити на транспортних затратах, поставляючи значні партії виробів для невеликої кількості гуртових посередників.	3. Товар виробляється на замовлення.
4. Товар вимагає поставки запчастин та обслуговування.	4. Реалізаційна ціна набагато перевищує затрати, проте виробництво продукції відшкодовує затрати з організації прямого збуту.
5. Між реалізаційною ціною продукції та затратами на її виробництво різниця невелика, а, це означає, що утримання своєї збутової мережі не виправдано.	5. Ціни на товар часто коливаються і від виробника необхідне негайне внесення змін щодо цінової політики без погодження з посередником.

6. Значна кількість споживачів.	6. Приймання замовлень на товар за технічними умовами покупців.
7. Товари широко вжитку.	7. Пошук покупців із прилеглих регіонів.

Задля формування збутової стратегії нових товарів будь-яка компанія має здійснити ґрунтовний аналіз як зовнішнього середовища, який теж значною мірою розкриває систему довгострокових задач інноваційного розвитку, так і потенційних перспектив розвитку інноваційної діяльності компанії.

Виходячи з цього, необхідно вивчити вплив найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів, що в цілому визначають збутову стратегію того, хто виробляє (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Чинники впливу на збут інноваційної продукції

Чинник впливу	Характер впливу
<i>Внутрішні</i>	
1. Практичні властивості продукції	У випадку, коли нова продукція не сходиться з галузевими стандартами, то її після продажного обслуговування ускладнюється, а також утруднено є застосування як комплектуючої частини у виробництві. Наслідком цього буде брак попиту на конкретну продукцію, що зумовить низький рівень її збуту
2. Якість товару	Головними складовими якості товару є гарантування сервісу, до якого входить післяпродажне обслуговування. Відмінно наданий сервіс допомагає зростанню попиту на товар та викликає підвищення об'ємів його реалізації
3. Виробничо-технічна база	Належний технічний рівень компанії забезпечує стрімкий перехід на якісно новий рівень виробництва, що дозволяє пришвидшити пропозицію ринку абсолютно нового товару технічного призначення, і особистого споживання, заохочуючи до появи попиту на нього. Крім цього, належний технічний рівень компанії-виробника здійснює вплив на швидкість осилення нової продукції, що за умов інфляції, яка стримує інноваційний процес, має надзвичайно велике значення, а швидкість осилення за умов ринкової конкуренції заохочує виробництво та пропозицію нового товару
4. Ціна нової продукції	Ціна може бути також стимулом для просування продукції на ринок, а ще може бути перешкодою для проникнення нових суб'єктів на нього
5. Транснаціональний ступінь галузі (компанії)	Чим вищий транснаціональний ступінь галузі (компанії), тим більша зовнішня інтеграція галузі, нова продукція

	виходить на значну кількість зарубіжних ринків, пришвидшується її поширення та зростає об'єм реалізації
6. Коло потенційних клієнтів	Задля забезпечення омріяного об'єму реалізації інноваційної продукції потрібно завоювати коло клієнтів, котрі мають добру репутацію і хороший імідж на ринку діяльності компанії
7. Комунікаційні чинники	Компанії, що випускають інноваційну продукцію, відзначаються відкритістю чи закритістю з точки зору інформаційних контактів. Поширюючи власні розробки у загальновідомих формах до виведення нового товару на ринок, вони знайомлять з нею покупця, формуючи в останнього попит, що викличе зростання об'ємів реалізації в майбутньому
8. Висококваліфікований персонал	Вірне співвідношення та застосування людських ресурсів, тісний взаємозв'язок між виробничою, інноваційною і маркетинговою діяльністю компанії ведуть до позитивних результатів в здійсненні збутової стратегії всієї інноваційної продукції
<i>Зовнішні</i>	
1. Пришвидшення науково-технічного прогресу	Зумовлює швидке моральне старіння значного числа видів продукції, що визначає збільшення попиту на інновації
2. Загальноекономічний стан держави	Коли він стабільний, то процес, який зумовлює науково-технічний прогрес в суспільстві, не порушується. Економічна дестабілізація суспільства робить неможливим вкладення коштів на техніко-технологічні інновації. Як наслідок - падіння попиту і зниження збуту інноваційної продукції
3. Рівень доходів покупців	У випадку, якщо застосування інновації технічного характеру покращує ефективність роботи її покупця, підвищуючи цим його доходи, це заохочує збільшення попиту на неї, а це призведе до зростання об'єму збуту
4. Ринкові чинники (рівень конкуренції, місткість ринку)	Ринкові чинники за сприятливих умов покращують рівень збуту продукції, а в протилежному випадку – все навпаки

Створення збутової стратегії нових товарів в компанії варто розглядати на певних рівнях, зокрема: корпоративному, котрий пов'язаний із розробкою місії компанії, окресленням стратегічних цілей на довший термін; бізнес-рівні, котрий передбачає оцінку портфеля всіх бізнес-проектів, вивчення ринкових позицій компанії і визначення основних напрямів її розвитку; рівні товарів – постановка збутових цілей та окреслення шляхів досягнення цих цілей для окремого виду товару [2,8].

Варто виділити такі ключові вимоги стосовно процесу створення

збутових стратегій нової продукції компанії:

1. Необхідність коригування, яке проводиться постійно, та уточнення очікуваних розрахунків, оскільки не знайдені вчасно помилки здатні призвести до серйозних втрат, а також до банкрутства.

2. Врахування чинників ризику. До ризиків, пов'язаних зі збутом, слід віднести [6]:

- ризик неповної сегментації збутових ринків;
- ризик хибного вибору цільової частки ринку;
- ризик хибного вибору стратегії, пов'язаної зі збутом продукту;
- ризик неправильної компанії та одержання недостовірних результатів;
- ризик хибного ціноутворення;
- ризик поганої організації мережі збуту та системи просування товарів до споживача.

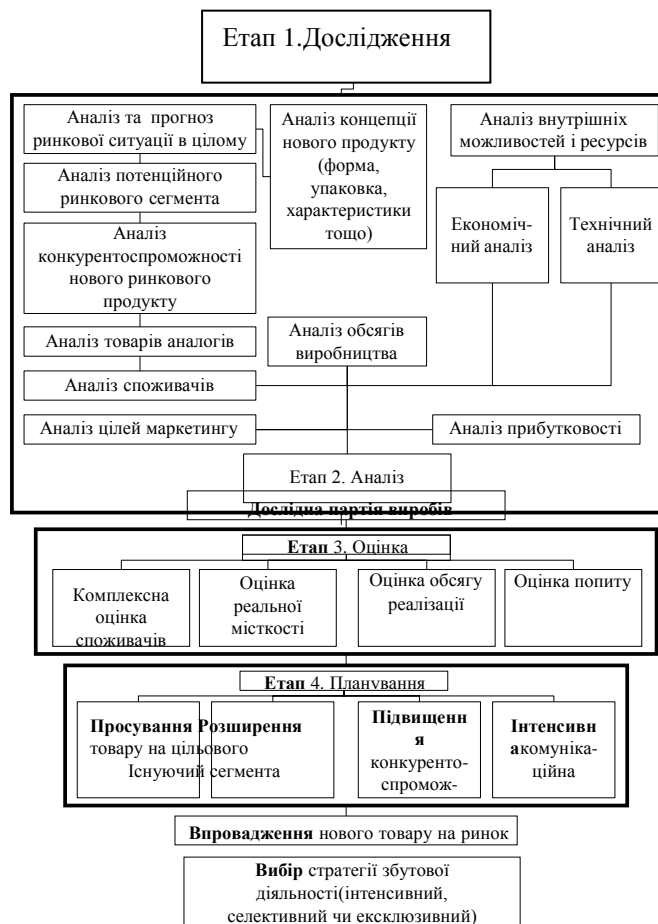


Рис. 1.4. Алгоритм вибору стратегії, пов'язаної зі збутом інноваційної продукції

1. Оцінка альтернативних варіантів нових стратегій. Неможливо однозначно спрогнозувати перебіг подій, які пов'язані з рухом інновації, через брак потрібної інформації для формування прогнозів та можливість непередбачених ситуацій. Саме тому при створенні збутової стратегії нових товарів варто вивчити альтернативні варіанти сюжетів просування новинок на ринок, розглянути фактори, що здатні вплинути на виконання стратегічних інноваційних рішень, для того, щоб запобігти негативним наслідкам.

2. Аналіз інноваційного потенціалу компанії. Ідеться про фактори, які відтворюють застосування внутрішніх ресурсів компанії та різноманітні аспекти її ринкової діяльності. Сюди відносяться: інвестиційні можливості компанії; енергійне керівництво, яке готове ризикувати; кваліфікація керівництва та персоналу компанії; організація виробництва в компанії; висока репутація фірми; технічний рівень та швидкість оновлення технології.

3. Розкриття джерел фінансування інновацій. Успішні розробка і впровадження інновацій неможливі без обов'язкових джерел їх фінансування. Через це важливим елементом збутової стратегії нових товарів повинно бути розкриття фінансового забезпечення проектів, пов'язаних з інноваціями. Повинні бути розглянуті та проаналізовані всі імовірні канали інвестування.

4. Тісне переплетення цілей, етапів та термінів впровадження стратегії з передбачуваними параметрами фаз життєвого циклу інновації. Звідси випливає, що стадії фінансування інновацій мають відповідати стадіям їх життєвого циклу, беручи початок з постановки ідеї щодо інноваційного товару і закінчуючи фазою виведення на ринок та пошуком ідеї подальшої інновації.

5. Прогнозування ймовірної переорієнтації стратегії. Будь-які умови зовнішнього середовища, а також внутрішні умови господарювання можуть змінюватися, а це обов'язково викличе необхідність в поправці маркетингової стратегії через врахування зміни пріоритетів, переорієнтації компаній на нові види діяльності.

Завжди перед розробкою самої стратегії розвитку організації, керівництво мусить здійснити ґрунтовний аналіз внутрішнього і зовнішнього

середовища підприємства.

Створення маркетингової збутової стратегії – це один з найскладніших та найсуттєвіших фаз процесу маркетингу. Виконання маркетингових аналізів для наступної розробки цілей, розроблення стратегій, веде до найкращих наслідків. Це досить заплутана річ в обставинах постійної зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ маркетингу, нагромадження і розгляд показників усіх результатів стосовно діяльності організації, важливо здійснювати на повністю динамічній основі. Витримка основних вимог стосовно маркетингового аналізу (системність виконання, точність, послідовність) дозволяє на кожній ділянці часу мати важливу інформацію для ревізії або поправок маркетингової стратегії [10].

Спираючись на прийняту опорну стратегію, керівництво фірми проводить оцінку портфеля підрозділів фірми на всіх щаблях. Оцінка портфеля підрозділів компанії - останній щабель перед прийняттям ухвал про вибір стратегій маркетингу, спеціалізації та розстановці виробництва [16]. Як зазначає І. Ансофф, є декілька очевидних ознак стратегії:

а) хід вироблення стратегії не закінчується якоюсь негайною дією, переважно він закінчується утвердженням загальних спрямувань, просування за котрими забезпечить зростання та укріплення ролей фірми;

б) написана стратегія мусить бути застосована для розроблення стратегічних проектів, способів пошуку; призначення стратегії в розшуку полягає в зосередженні уваги на конкретних ділянках чи шансах, відхиленні всіх інших шансів як несумісні з затвердженою стратегією;

в) потреба в даній стратегії відділяється, як тільки справжній хід подій окреслить організації бажаний розвиток;

г) при формулюванні стратегій не можливо передбачити всі перспективи, що відкриються під час написання проекту спеціальних заходів, тому потрібно задовольнятися надзвичайно узагальненою, неточною та неповною інформацією про різноманітні альтернативи;

д) за наявності точнішої інформації зможе бути піддана сумніву

обґрунтованість початкової стратегії, тому потрібний зворотний зв'язок, який дозволяє забезпечити доречне переформулювання стратегії [18]. Процес виконання стратегії можна розділити на два значних етапи: а) хід стратегічного планування - окреслення набору стратегій, починаючи з базової стратегії організації і закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;

е) хід стратегічного менеджменту - реалізація конкретної стратегії в часі, переназвання стратегії в середовищі нових обставин. На етапі стратегічного планування з'ясовуються стратегії організації (на рівні компанії) шляхом встановлення її місії, оцінки стратегічних позицій, вивченню внутрішніх та зовнішніх факторів та вчинків, що можуть спричинити розвиток, досягнення, утримання та капіталізацію конкурентних переваг. Наслідком стратегічного планування стає розроблена стратегія, через яку здійснюється стратегічний менеджмент організацією [23].

Отже, визначення ключових характеристик ринку товарів-новинок дозволяє розробити потрібну інноваційну стратегію збуту. Опрацювання та впровадження збутової інноваційної стратегії визначає насамперед детальну оцінку ринку, а також взаємоузгодження цілей абсолютно всіх підрозділів компанії.

1.3. Форми виходу компанії на зовнішні ринки

Освоєння зовнішнього ринку вимагає від компаній значних знань у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Поява на міжнародному ринку передбачає необхідність здійснення маркетингових досліджень. Компанія повинна чітко усвідомлювати потребу в освоєнні ринкового простору поза межами національного ринку, правильно оцінювати свої можливості, компанія повинна розуміти, який вид закордонного ринку найкраще підходить для здійснення діяльності на ньому. Кожна з перелічених умов передбачає аналіз сукупності факторів, що впливають на обрання зарубіжного ринку, способу виходу на цей ринок та стратегії поведінки на вибраному

міжнародному ринку.

Як вважає американський економіст, професор міжнародного маркетингу Філіп Котлер, компанія проходить визначені головні етапи у міжнародному маркетингу.

Отже, автор пропонує компанії для початку дослідити міжнародне маркетингове середовище, що значно трансформувалося за останні десятки років, створивши при цьому нові можливості, а також нові ризики. Фірма мусить встановити доцільність та перспективи ведення підприємницької діяльності на ньому.

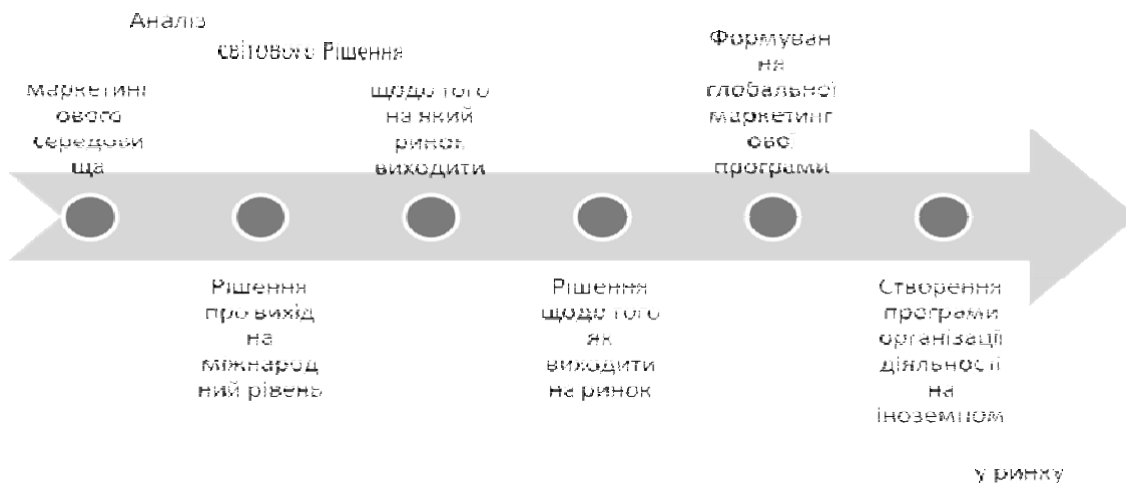


Рис. 1.5. Алгоритм рішень в міжнародному маркетингу [4]

Щодо позитивних сторін у зовнішньоекономічній діяльності, то переважно розглядають такі:

- збільшення ринку продажів та за рахунок цього зростання величини отриманого прибутку;
- зниження собівартості одиниці продукції за рахунок зростання масовості його виробництва;
- коливання національної валюти;
- велика зацікавленість в одержанні іноземної валюти;
- нестійке політичне та економічне становище в країні походження продукції;
- неопрацьованість законодавчої бази, яка регламентує підприємницьку діяльність компанії на національному ринку;

- одержання доступу до деяких дефіцитних на внутрішньому ринку ресурсів, котрі до того ж мають бути дешевшими;
- скорочення залежності від національного ринку і зменшення ризику втрат від імовірних непередбачених на цьому ринку обставин;
- підвищення життєвого циклу товару при виході на нові ринки;
- зняття сезонних коливань щодо попиту за рахунок потенційних продажів товарів в державах з різноманітними кліматичними умовами;
- покращення іміджу компанії через її вихід на зовнішні ринки.

Відтак існує і низка інших факторів, які визначають необхідність у зовнішньоекономічній діяльності. В деяких галузях затрати на розробку та освоєння виробництва новинок настільки великі, що ці затрати можуть окупитися виключно при великих об'ємах продажів, типових для світового ринку [5].

Головними етапами ухвалення рішень щодо виходу компанії на закордонний ринок є:

- оцінка діяльності компанії на внутрішньому ринку;
- оцінка стану зовнішнього ринку;
- оцінка конкуренції на закордонному ринку;
- оцінка маркетингових можливостей і загроз;
- вибір майбутніх зовнішніх ринків;
- розробка тактики та стратегії поведінки на закордонному ринку;
- вибір методів виходу компаній на зовнішні ринки;
- аналіз результатів і коригування програм в міжнародному маркетингу [6].

1. Оцінка діяльності компанії (на даний момент і в майбутньому, порівняно з конкурентами) на національному ринку.

На цьому етапі досліджуються:

- масштаби компанії;
- частка на ринку (за кожним сегментом);
- товар (якість, асортимент);
- якість обслуговування (сервіс);

- продаж, розподіл, просування продукту;
- ціна та форма розрахунків;
- фінанси; кадри;
- оточуюче середовище компанії (постачальники, споживачі, банки, податкова інспекція, державні адміністративні структури).

2. Оцінка стану зовнішнього ринку.

Тут досліджуються: доступність зовнішнього ринку; потенціал зовнішнього ринку; стабільність зовнішнього ринку; сприйняття на зовнішньому ринку.

Потенціал закордонного ринку виділяється для нових та наявних товарів таким способом: - для знайомих товарів потенціал відзначається величиною поточного чи майбутнього попиту на однотипні товари в продовж року;

- для нових товарів – оцінюючи попит на товари-еквіваленти, але коли еквівалентні неможливо знайти, то оцінюючи динаміку потреби, яку товари-новинки задовольняють.

Відкритість зовнішнього ринку – це величина відносна, яка визначається тим, що потенційний ринок рідко є доступним через надмірні витрати на його освоєння, і ще наявність нетарифних і тарифних бар'єрів.

Сприймання на зовнішньому ринку відзначається через пробний продаж товарів і послуг на закордонному ринку з метою чергового коригування комплексу маркетингу.

Постійність зовнішнього ринку відзначається передусім економічною та політичною ситуацією на закордонному ринку (на скільки населення і підприємства є платоспроможними, можливість конфіскації майна державою).

3. Оцінка конкуренції на закордонному ринку. На цьому етапі основним є визначення конкурентних як переваг, так і недоліків своєї компанії в порівнянні з головними конкурентами. Останні в міжнародному маркетингу виділяють двох груп: конкуренти місцевого ринку та конкуренти-іноземці.

Співставлення конкурентних переваг здійснюють за такими показниками: складові комплексу маркетингу; зовнішні зв'язки (з

різноманітними асоціаціями, банками, держаними інститутами); кадри (враховується кваліфікація, корумпованість, здатність до ризику); економічні; технологічні; виробничі показники.

4. Оцінка маркетингових можливостей і небезпек чи загроз.

Маркетингові можливості і загрози окреслюються враховуючи положення в самій компанії, зовнішнє середовище країни-експортера та зовнішнє середовище країни-імпортера.

При вияві маркетингових можливостей чи небезпек складно оцінити політику країни, націлену на розвиток або затримування імпорту.

Маркетингові можливості з виходу компанії на міжнародний ринок окреслюються такими показниками: підвищення життєвого циклу товарів; зростання розміру прибутку; зниження затрат на одиницю продукції; динаміка попиту; підвищення престижу, а також іміджу; присутність державних дотацій.

Маркетингові небезпеки, які можуть супроводжувати компанію при виході і роботі на міжнародних ринках, впливають при: зростанні невизначеності та підприємницького ризику; невідповідність витрат на міжнародний маркетинг та економічні результати; міцній політиці протекціонізму країни у сфері імпорту; зменшення ефективності підприємництва на національному ринку.

5. Вибір майбутніх зовнішніх ринків.

Виділяють дві стратегії щодо визначення оптимального числа сегментів на національному ринку:

стратегія равлика – відбувається поступове завоювання деяких сегментів на ізольованих ринках, а потім відбір оптимального сегмента, неквапливе пересування від одного сегмента до іншого для вибору їх оптимального числа;

стратегія метелика – здобуття максимального числа сегментів з поступовим відмовленням від менш прибуткових заради більш прибуткових. Дана стратегія є доцільною та цілеспрямованою за умов невеликого життєвого

циклу товару та при відсутності бар'єрів стосовно завоювання ринку. Головним недоліком виступає необхідність суттєвих одночасних витрат ресурсів.

б. Розробка тактики та стратегії поведінки на закордонних ринках. В міжнародному маркетингу попри високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища використовується понятійний апарат і інструменти теорій стратегічного маркетингу та стратегічного планування.

Суть теорії стратегічного планування зводиться до того, що вона спрямована на перспективу, бере до уваги високий рівень невизначеності розвитку економіки, спрямована на досягнення масштабних якісних цілей, потребує багатоваріантних підходів стосовно управління, заздалегідь допускає розрив між наміченими цілями та реальними результатами.

Головна різниця між стратегічним плануванням та довготерміновим полягає у неможливості використання в стратегічному плануванні тенденцій розвитку, які були окреслені в минулому.

Суть теорії стратегічного маркетингу зводиться до орієнтації усіх інструментів і способів маркетингу на звершення стратегічних цілей компанії в умовах пристосування до стану зовнішнього світу і широкому застосуванні інструментів і способів стратегічного планування.

1. Аналіз результатів і коригування програм в міжнародному маркетингу. Тут оцінюють та порівнюють планові якісні і кількісні показники роботи фірм з реальними. Результати враховують завжди при ухваленні рішень. Виявлення помилок, які були на попередніх етапах та котрі привели компанію до невдач на закордонному ринку, має вагоме значення на цьому етапі.

Помилки, які найчастіше повторюються при організації маркетингу на закордонних ринках: недостатньо повне дослідження зовнішнього середовища держави, на ринок котрої виходить компанія (не враховані вимоги якості, особливості законодавства, рівень конкуренції, специфіка системи оподаткування, економічна і політична ситуація); некоректна оцінка вимоги

до стартового капіталу (наприклад, через надто оптимістичний прогноз обсягу продажів; небажання видозмінювати товар, аби останній відповідав потребам покупців різних країн; брак рекламних кампаній та менеджменту збуту в закордонному комерційному середовищі; використання необґрунтованого методу виведення товарів на ринок (для прикладу, оминаючи експорт, організують компанії за кордоном); недостатня компетенція і брак досвіду організації роботи компанії в умовах закордонного маркетингового середовища [7].

Організація зовнішньої діяльності компанії передбачає вибір методу виходу на зовнішні ринки (рис.1.6).

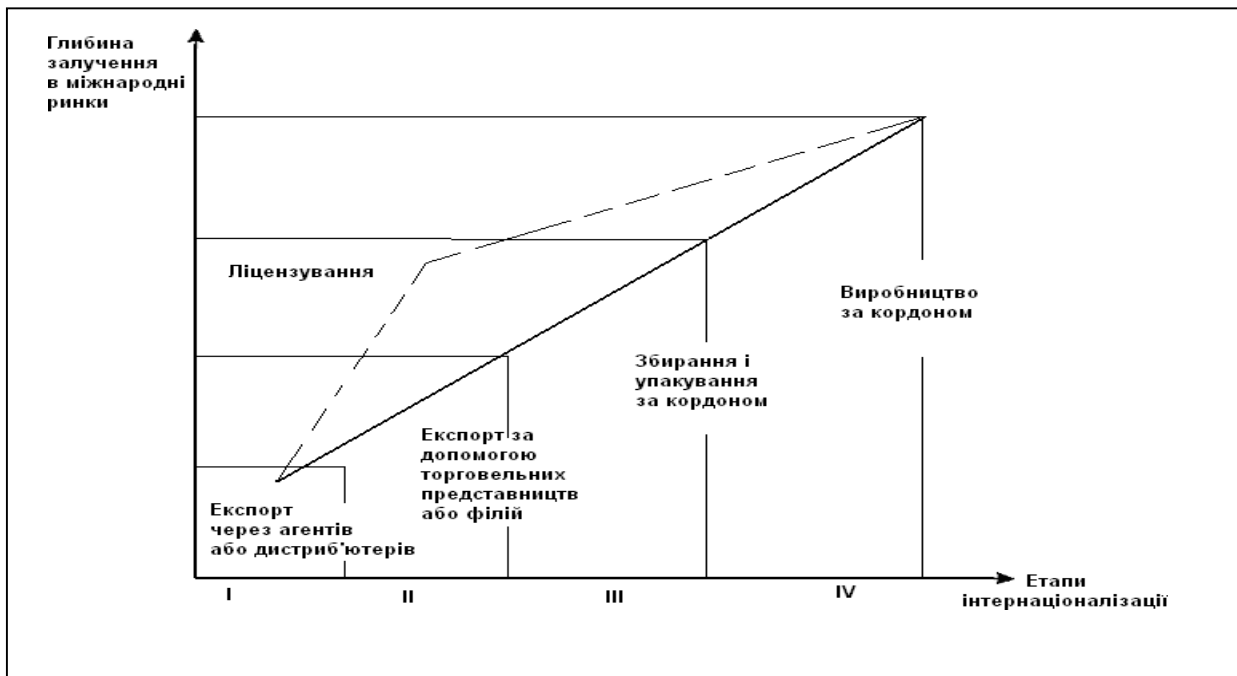


Рис. 1.6. Глибина залучення у зовнішні ринки за стадіями інтернаціоналізації [22]

На різних стадіях інтернаціоналізації компанії використовують всілякі комбінації дій, окрема з яких має справу з різноманітними витратами, ефектом чи ризиком. З метою вироблення оптимальної стратегії для виходу на зарубіжні ринки доцільно також здійснити оцінку привабливості зони бізнес-діяльності компанії на базі методу Дельфі [16]. Для цього варто провести експертну оцінку майбутнього закордонного ринку за відповідною шкалою (табл. 1.8). Відтак, сукупний бал може скласти 4, що говорить про оптимальну тенденцію для виходу на оновлені

зони бізнес-діяльності.

Правильною для компанії є стратегія, пов'язана з концентрацією та здобуванням позицій потужного нішера на вузькоспеціалізованих частках ринку [8]. З метою виявлення типу поведінки компанії на закордонному ринку можна використати тест-таблицю стратегій (табл. 1.9).

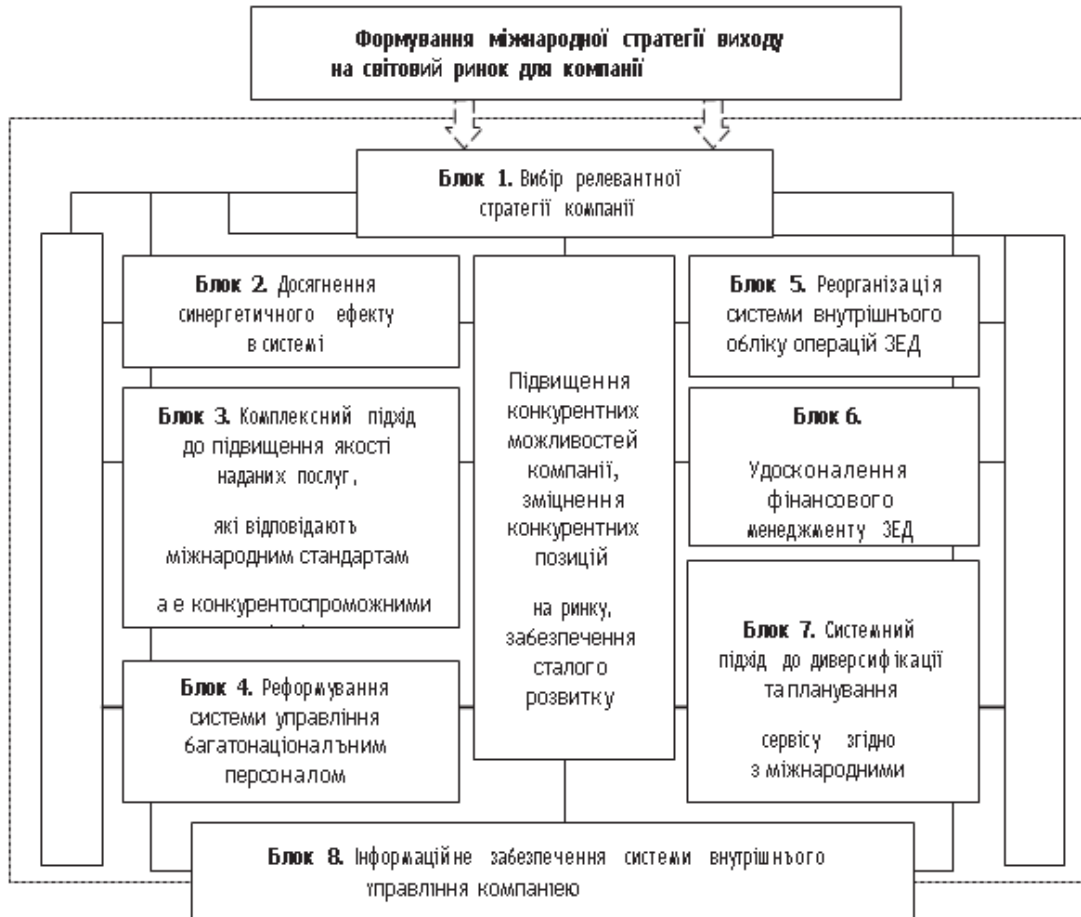


Рис. 1.7. Блок-схема створення міжнародної стратегії при виході на закордонний ринок

					●								
7. Рівень втручання держави						●							
8. Сезонність попиту на проектування							●						
9. Рівень подорожчання ресурсів					●								
10. Рівень конкуренції											●		
Загальний бал	4												

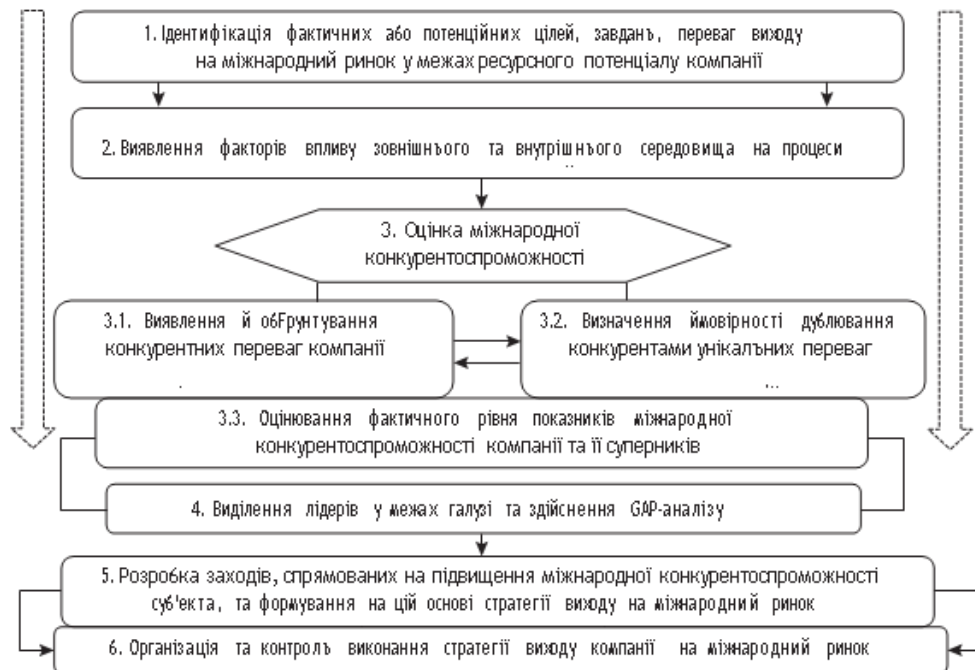


Рис. 1.9. Етапи стратегії виходу компанії на зарубіжний ринок

Таблиця 1.10

Тест-таблиця стратегій виходу на зарубіжний ринок

Тип стратегії та поведінки компанії на міжнародному ринку				
	<i>Критерії</i>	<i>Фокусування</i>	<i>Диференціація</i>	<i>Цінове лідерство</i>
<i>Особливості ринку</i>	Асортимент послуг	■	▲	◆
	Об'єм ринку	◆	■	▲
	Мінливість попиту	▲	■	◆
	Тенденції ринку	▲	▲	◆
<i>Значення найважливіших чинників конкурентоздатності</i>	Ціна	◆	■	▲
	Інноваційність	▲	■	◆
	Сервіс	■	▲	◆
	Технологічність	▲	▲	◆
	Випередження у ново- введеннях	▲	▲	■

Умовні позначення: відповідний чинник має значення для даного виду стратегії: ◆ – невелике; ■ – середнє; ▲ – велике.

Отже, основними цілями, через які компанії виходять на закордонні ринки, є суттєве збільшення прибутку за рахунок зростання об'єму продажу послуг та товарів на закордонному ринку і забезпечення довготермінового успішного збуту та, відповідно, економічного процвітання. Після того як компанія вирішила займатися продажем продукції у тій або іншій країні, вона повинна обрати стратегію для виходу на вибраний ринок.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» м. ЛЬВІВ

2.1. Аналіз системи управління і господарської діяльності компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «ТБК ГРУП» створене в 2011 році. Основний вид діяльності компанії: торгівля напоями, а також товариство займається оптовою торгівлею цукром, шоколадом, виробництвом кондитерських виробів; дещо менше компанія займається оптовою торгівлею продуктами харчування та тютюновими виробами. Основну частку, як ми вже зазначали, в асортименті ТОВ «ТБК ГРУП» складають напої, серед яких лікер шеріданс, віскі в асортименті, ром, коньяк в асортименті, лікер мохіто, вино та горілка в асортименті; шоколад різних видів, глазуроване печиво, трубочки, солодке печиво в упаковці, торти та рулети короткого терміну зберігання, тістечка, печиво з низьким вмістом жиру, солоне печиво.

ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» добре відома в Україні та за її межами, оскільки співпрацює з багатьма вітчизняними та іноземними виробниками продукції. Вся продукція, продаж якої здійснює компанія, відповідає світовим стандартам якості, саме це дозволило продукції товариства вийти і на глобальний ринок. У найближчі 2 роки ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» ставить собі за мету збільшити частку експорту до 25% в обороті.

Підприємству вдалося підвищити об'єми продажу в Україні, досягти якості продукції відповідно з європейськими стандартами і за рахунок цього вийти на ринки держав Євросоюзу.

У 2020 році попит на продукцію ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» істотно зріс. Зокрема, обсяги виробництва тістечок і тортів за цей рік склали 11412 тонн, що на 2624 тон (27,5%) більше від показника попереднього року. Хороший приріст став можливим дякуючи розвитку дистриб'юторської мережі, а також через нарощування присутності продукції в провідних торговельних точках України.

Ключове досягнення компанії в 2020 році - це приріст об'єму продажу при тотальному падінні ринку. Якраз тут свою роль відіграла значна концентрація продукції компанії саме на українському ринку, що дало змогу уникнути економічних санкцій зі сторони східних сусідів.

Своєрідним порятунком для виходу компанії на європейські ринки стало прийняття Єврокомісією рішення щодо тимчасового скасування митних зборів до українських товарів. Це дало змогу компанії запропонувати більш вигідніші ціни на власну продукцію для європейського ринку та пришвидшити процес підписання угод з західними клієнтами.

На початку 2020 року було укладено угоду про співробітництво з польською фабрикою, і вже у вересні почали доправляти для цієї торгівельної мережі тістечка та печиво. Дані продукти компанія розробила спеціально з метою виходу на ринок Європи.

У вересні 2020 продукція компанії одержала високу оцінку від професійного журі 19-го щорічного міжнародного конкурсу з дегустацією «Солодкий тріумф».

У майбутніх планах в компанії на 2021 рік — поступове розширення дистриб'юторської мережі на Україні, і, звичайно, розвиток експортної лінії.

Для забезпечення гарантії безпеки та високої якості продукції в компанії було запроваджено європейську систему якості, котра базується на відповідних стандартах, і які є серед найсучасніших засобів управління якістю. В 2016-2017 роках компанія нагороджена Сертифікатом якості. В 2018 році компанія пройшла успішну сертифікацію щодо відповідності стандартам. В результаті запровадження системи якості та безпеки продукції, визначили слабкі і сильні сторони виробництва, окреслили шляхи його оптимізації, по новому визначили розвиток партнерських стосунків як з постачальниками, так і зі споживачами. Завдяки винятковому ставленню та персональному підходу до кожного окремого партнера, співробітництво з компанією завжди є плідним та прибутковим.

Отже, підвищуючи кількісні показники, ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» ніколи не залишає поза увагою якість.

Проведемо оцінку фінансового стану компанії.

Почнемо з формування фінансового капіталу ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП». В таблиці 2.1 подані показники створення чистого прибутку компанії «ТБК ГРУП» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.1

**Показники створення чистого прибутку ТОВ
«Компанія «ТБК ГРУП» за 2018-2020 рр. (тис. грн.)**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне , тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	149311	162779	203692	54381	136,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	115831	121213	155427	39596	134,2
<u>Валовий:</u>					
Прибуток	33590	39886	48375	14785	144,0
Інші операційні доходи	921	2188	3012	2091	зросли у 3,2 раза
Адміністративні витрати	7601	7946	7828	227	103,0
Витрати на збут	25915	31145	40767	14852	157,3
Інші операційні витрати	1399	3838	5641	4242	зросли у 4,0 раза
<u>Фінансові результати від операційної діяльності:</u>					
Збиток	-398	-855	-2842	2444	зріс у 7,1 раза
Доход від участі в капіталі	0	0	1	-	-
Інші фінансові доходи	495	164	422	-73	85,2
Інші доходи	-	25	143	-	-
Фінансові витрати	-	102	11	-	-
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	34	96	54	20	158,8
<u>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</u>					

Прибуток	57	-863	-2361	x	x
Податок на прибуток від звичайної діяльності	189	214	-	x	x
<u>Фінансові результати від звичайної діяльності:</u>					
Збиток	-132	-1076	-2361	2229	зріс у 17,9 разів
Чистий збиток	-132	-1076	-2361	2229	зріс у 17,9 разів

Як видно з таблиці 2.1, валовий прибуток компанії збільшився на 44,0%, а кількість інших операційних доходів підвищилася у 3,2 раза. Чистий збиток компанії значно зріс і становив у 2020 році 2361 тис. грн.

Погіршення фінансових результатів, а також значне зростання суми чистого збитку ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» у 2020 році порівняно з 2018 роком виникло за рахунок значного зростання майже усіх затрат від звичайної діяльності за незначного зростання доходу від продажу продукції.

Незважаючи на збільшення чистого доходу від продажу продукції на 36,4%, собівартість реалізованої продукції зросла на 34,2% (на 39596 тис. грн.), за рахунок: суттєвого зростання затрат на купівлю сировини від постачальників; на 36,8% збільшилися амортизаційні витрати (впровадження в експлуатацію оновлених основних засобів); на 3,4% піднялися затрати на оплату праці колективу за рахунок зростання його кількості і приросту середньомісячної зарплати; затрати на оновлення основних фондів зросли на 18,4%; збільшення адміністративних (на 3,0%) і збутових (на 57,3%) затрат відбулося через ті ж причини, що і збільшення собівартості проданої продукції та через зростання затрат на паливо, рекламу і маркетинг; фінансові затрати теж суттєво впали за нараховані проценти на банківські кредити; збільшилися на 65,7% інші витрати за рахунок різниць у курсах, які були нараховані в монетарних статтях балансу в євро.

Оцінку вартості основних засобів показано в таблиці 2.2, яка вказує на те, що в останні декілька років відбувається її зростання.

Таблиця 2.2

Оцінка вартості основних фондів ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП»

№ пп.	Показник	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
1	Вартість основних виробничих засобів на початку року, тис. грн.	11438	11192
2	Вартість основних фондів, які вводяться в експлуатацію, тис. грн.	3561	2518
3	Вартість ліквідованих основних фондів, тис. грн.	614	478,1
4	Вартість вкінці року, тис. грн.	11292	13888,3
5	Середньорічна вартість ((ряд.1+ряд.4)/2), тис. грн.	11280	12073,1

Варто відмітити, що середньорічна вартість основних засобів постійно зростає і вкінці 2020 року складає 12073,1 тис. грн.

Підсумковим показником, що свідчить про застосування основних фондів в компанії, є показник фондівіддачі:

$$\Phi_{\text{с}} = \frac{B}{\Phi},$$

де B – вартість проданої протягом року продукції;

Φ – вартість основних фондів компанії [5].

Розрахунок даного показника в досліджуваній компанії наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок показника фондівіддачі

№	Показник	2019 р.	2020 р.
1	Вартість проданої продукції, тис. грн.	179903	258682
2	Середньорічна вартість засобів, тис. грн.	11280	12073,1
3	Фондовіддача	15,9	21,4

З даних таблиці видно, що фондівіддача нехай на трошки, але збільшилась. В 2020 році на кожну окрему гривню реалізованої продукції припадало 21,4 грн. вартості основних фондів.

Загалом оборотні кошти фінансуються з власних коштів. З метою вивчення джерел фінансування необхідно провести оцінку структури активів і джерел їх створення (табл. 2.4, табл. 2.5, табл. 2.6).

Таблиця 2.4

Оцінка активів і джерел їх створення

Показник	2019 р.		2020р.		Зміни за звітний період	
	сума, тис. грн.	в % до підсу мку	сума, тис. грн	в % до підсу мку	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп прир осту, %
1	2	3	4	5	6	7
Всього засобів компанії	77044	100	91224	100	14180	118,5
Довготермінові активи	60477	78,5	71961	78,9	11484	118,9
Мобільні, оборотні активи, в т.ч.	13368	17,3	14173	15,5	805	106,0
Запаси	16237	21,1	22042	24,2	5805	135,7
дебіторська заборгованість	24068	31,2	23258	25,5	-810	96,7
сума вільних матеріальні коштів	3107	4,1	2935	3,3	-169	94,5
Джерела майна компанії	77044	100,0	91224	100,0	14180	118,5
Власний капітал	962	1,3	3319	3,7	2357	зріс у 3,4 раза
Позиковий капітал, в т.ч.	-	-	-	-	-	-
довготермінові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
короткотермінові кредити і позики	-	-	-	-	-	-
кредиторська заборгованість	26679	34,6	36170	39,7	9491	135,6
поточні зобов'язання за розрахунками	93	0,2	126	0,2	33	135,5

Дані таблиць свідчать, що компанія перебуває у нелегкому матеріальному становищі. Зокрема, протягом 2020 р. засоби компанії зросли на 18,5% або на 14180 тис. грн. Позитивним моментом є те, що позиковий

капітал не задіяний взагалі. Проте відбулося зростання кредиторської заборгованості на 9491 тис.грн. Відбулося зростання поточних зобов'язань на 33 тис.грн. Негативним моментом є збільшення суми запасів на 35,7% та зменшення об'єму вільних матеріальних коштів на 5,5%, що говорить про зменшення платоспроможності і ліквідності компанії.

Таблиця 2.5

Оцінка структури оборотних активів

Показник	2018 р.	Питома вага в оборотних активах, %	2019 р.	Питома вага в оборотних активах, %	2020 р.	Питома вага в оборотних активах, %	2020 р. в % до 2018 р.
Виробничі запаси	5430	8,5	6388	10,7	11264	14,7	зросли у 2,2 раза
Незавершене виробництво	53	0,09	175	0,4	170	0,2	зросли у 3,2 раза
Готова продукція	7035	10,9	9713	16,3	10620	13,8	150,9
Векселі одержані	1441	2,2	397	0,7	397	0,5	27,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	24539	38,1	24268	40,6	23254	30,3	94,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками	18269	28,4	9126	15,3	19548	25,5	107,0
в т.ч. з бюджетом	228	0,4	547	0,9	2678	3,5	зросла в 11,7 раза

за виданими авансами	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	17152	26,6	8671	14,5	16974	22,1	98,9
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1632	2,5	3137	5,3	3414	4,4	зросли у 2,1 раза
Інші оборотні активи	7575	11,9	7485	12,5	8231	10,8	108,7
Оборотні активи всього	64352	100	59828	100	76734	100	119,2

З проведеного аналізу в таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки: найбільшу частку заборгованості складає дебіторська з бюджетом, на кінець 2020 року її частка збільшилася у 11,7 раза. Щодо статті дебіторська заборгованість за розрахунками, то тут припадає 7,0%; спостерігаємо характерне зростання питомої ваги виробничих запасів вкінці звітнього періоду; збільшується частка коштів і їх еквівалентів у 2,1 раза; відбулося збільшення питомої ваги інших оборотних активів на 8,7%.

Наведемо в наступній таблиці розрахунок показників рентабельності роботи компанії.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників рентабельності роботи компанії

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абс.	відн.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	149311	162779	203692	54381	136,4
Собівартість реалізованої продукції	115831	121213	155427	39596	134,2

Чистий збиток	-132	-1076	-2361	2229	зріс у 17,9 разів
Активи	77034	82010	92324	15290	119,8
Власний капітал	135	961	3411	3276	зріс у 25,3 раза
Рентабельність продукції	-0,2%	-0,8%	-53,0%	-52,8%	х
Рентабельність діяльності	-0,2%	-0,8%	-17,5%	-17,3%	х
Рентабельність активів	-0,3%	-32,0%	зменшилася на 2,5 п.	-	х
Рентабельність власного капіталу	-5,7%	-14,0%	-29,6%	-23,9%	х

Варто відмітити, що проведені розрахунки показують наскільки компанія є нерентабельною, крім цього вони зменшуються, що є негативною тенденцією.

2.2. Організація міжнародної маркетингової діяльності в компанії

Маючи велике бажання випускати високоякісну продукцію, котра була б конкурентноздатною як на українському, так і на зарубіжних ринках, ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» ввійшло в п'ятірку перших в Україні, що отримало міжнародний сертифікат якості, завдяки якому здобула можливість продавати власну продукцію на європейських ринках.

У серпні 2017 року компанія «ТБК ГРУП» засвідчила високу організацію принципів управління якістю і одержала сертифікат, який відповідає стандарту ISO 9001 версії 2015 року. Цей сертифікат підтверджується щороку, а відповідність процесів менеджменту проходить детальну перевірку.

У 2016 році ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» першою серед компаній, що належить до харчової промисловості, сертифікувала відразу чотири системи управління.

При здійсненні аудиту представниками німецької фірми, компанія «ТБК ГРУП» продемонструвала відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015

(Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22000:2018 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2007 (Системи управління безпекою і гігієною праці), ДСТУ ISO 14001:2015 (Системи екологічного керування).

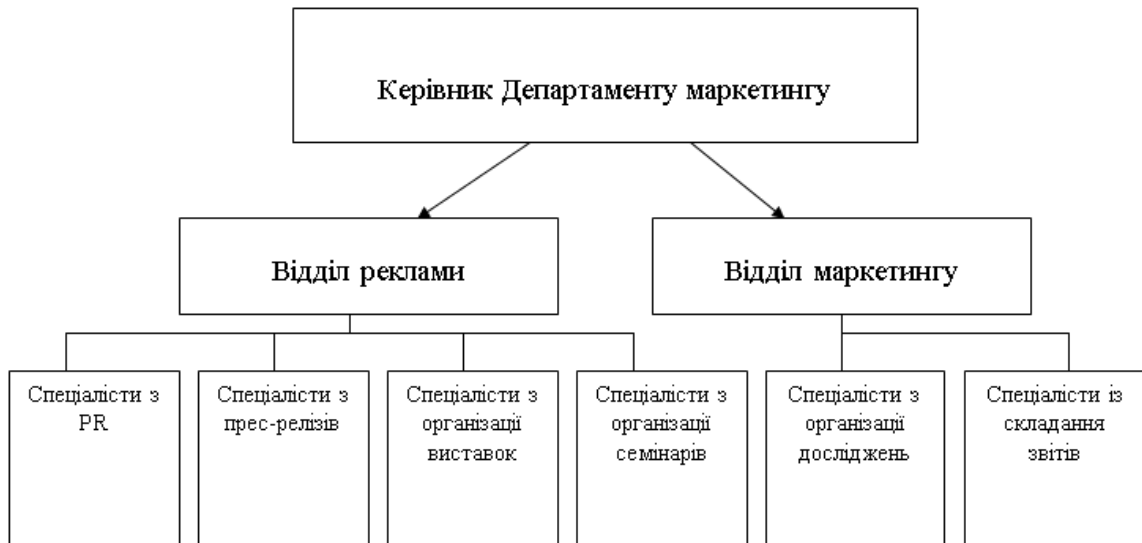
Вагомим елементом системи управління якістю в компанії є «День оцінки якості», який проходить кожного місяця, в кожному підрозділі компанії. «День оцінки якості» адміністрації здійснює генеральний директор компанії. В цей день директори за напрямками, головні фахівці, керуючі цехами, відділами, ділянками розглядають визначені питання: якість продукції протягом останнього місяця та технологічну дисципліну повністю на всіх стадіях виробництва; виявлення причин невідповідностей, способи їх усунення, розроблення і контроль за виконанням заходів стосовно удосконалення процесів; оцінка якості роботи окремого працівника за спеціальними критеріями.

Результати «Дня оцінки якості» обов'язково повідомляються усьому персоналу компанії. Рішення, прийняті на цьому заході, мають силу наказу. План «Дня оцінки якості» формує постійно діюча комісія з цього питання на чолі з директором з виробничих питань. У склад комісії, обов'язково, входить директор з якості, начальник виробничої та експериментальної лабораторії, головні технологи, санітарний лікар та начальник ВТК. Обов'язками комісії є: перевірка реалізації рішень «Дня оцінки якості»; оцінка роботи цехів; обговорення пропозицій по покращенню якості продукції та розроблення заходів стосовно їх удосконалення; ухвалення програми проведення цього заходу; розгляд підсумків роботи персоналу компанії.

Особливе місце в управлінні конкурентоздатністю товару в ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» відведене відділу маркетингу (рис 2.1).

Щодо загальної структури органів управління конкурентоздатністю товару в ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП», то наведемо її на наступному рисунку 2.2.

Отже, загальна структура відділів управління конкурентоздатністю товару в ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» включає два головні підрозділи: Департамент маркетингу і Департамент контролю.



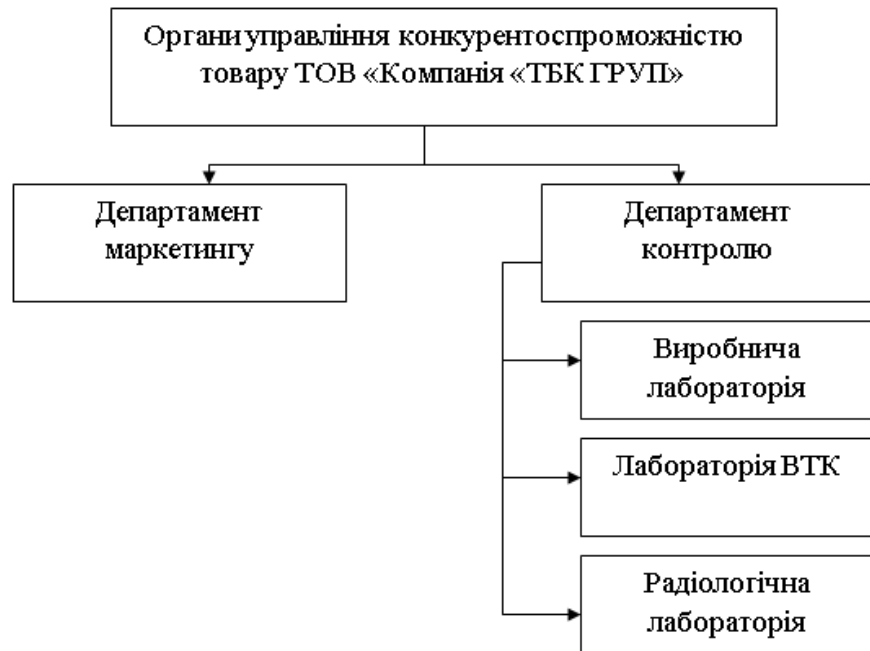
** розробка автора*

Рис. 2.1. Структура відділу маркетингу ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП»

Підпорядковується Департамент маркетингу Заступнику Голови Правління по комерційних питаннях, а Департамент контролю – Заступнику Голови Правління по виробничих питаннях. Проте, головним недоліком такої структури, на нашу думку, є неоднорідне підпорядкування.

Розглянемо ефективність системи управління конкурентоздатністю товару в ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП».

Значне місце при оцінці конкурентоздатності товару відводиться аналізу макросередовища. Саме для цього застосуємо модель Портера. Головними складовими цієї моделі стали: конкуренція між виробниками конкретної галузі (тобто пряма конкуренція); споживачі; товари-замінники; постачальники; потенційні конкуренти. Значущість цієї моделі п'яти сил конкуренції полягає у визначенні структури цих сил.



** розробка автора*

Рис. 2.2. Органи управління конкурентоздатністю товару в ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП»

Спільні дії цих сил розкривають характер конкурентної боротьби на конкретному ринку. На скільки сильніші сили конкуренції, на стільки нижча колективна рентабельність підприємств, що приймають участь у змаганні. Дуже гостра конкуренція виникає тоді, коли саме ці п'ять сил формують жорсткі умови на ринку, тим самим забезпечуючи в майбутньому субпаритетну прибутковість чи однакову збитковість більшості компаній. Потенційні конкуренти і товари-замінники являють собою пряму конкурентну загрозу, тоді як споживачі і постачальники – непряму, котра залежить від їхньої здатності диктувати свої умови.

Далі проаналізуємо поетапно галузевих конкурентів і вплив на них непрямой і прямої конкурентної загрози. Таким чином, до галузевих чи прямих конкурентів кондитерської галузі віднесемо компанії:

1. Кондитерська корпорація «РОШЕН» – знаходиться на 17-ій сходинці у ренкінгу Candy Industry Top-100. Тут виробляється майже 200 різновидів кондитерських виробів. Сукупний об'єм виробництва продукції становить 460 тис. т в рік. Сюди входять чотири фабрики України, Клайпедська кондитерська фабрика в Литві, два виробничі майданчики на Липецькій кондитерській

фабриці в Росії, на кондитерській фабриці в Угорщині, а також ще масло-молочний комбінат «Бершадьмолоко».

2. «Конті» - виробниче об'єднання – знаходиться на 32-ій сходинці у ренкінгу Candy Industry Top-100. 15,0% складає ринкова частка. Сукупний обсяг виробництва продукції становить 16 тис. т в рік. До цього об'єднання входять п'ять фабрик в Україні і Росії.

3. Кондитерська компанія «АВК» – займає 51-у сходинку у даному ренкінгу.

Інші кондитерські компанії охоплюють 5,2% від ринкової частки.

Компанія «ТБК ГРУП» є однією з ведучих компаній на ринку, оскільки саме вона займається виробництвом тістечок і десертів, її ринкова частка складає 15 %. Спробуємо побудувати графік (рис. 2.3) за даними таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

Підприємство	Співвідношення ціна/якість	Географічний ринок	Ступінь вертикальної інтеграції	Асортимент	Система знижок	Послуги доставки
Кондитерська корпорація «Рошен»	2	3	1	3	3	1
Виробниче об'єднання «Конті»	2	2	2	2	2	2
Корпорація «Бісквіт-Щоколад»	3	2	3	2	3	2
Житомирська кондитерська фабрика «ЖЛ»	1	2	2	3	3	3
Кондитерська компанія «АВК»	2	2	1	4	3	3
Компанія «ТБК ГРУП»	3	4	3	3	3	2

Для випічки кондитерських виробів потрібні певні компоненти, зокрема: борошно, яке доставляється сільськогосподарськими підприємствами; цукор, що доставляється цукровими заводами; маргарин; яйця та смакові добавки.

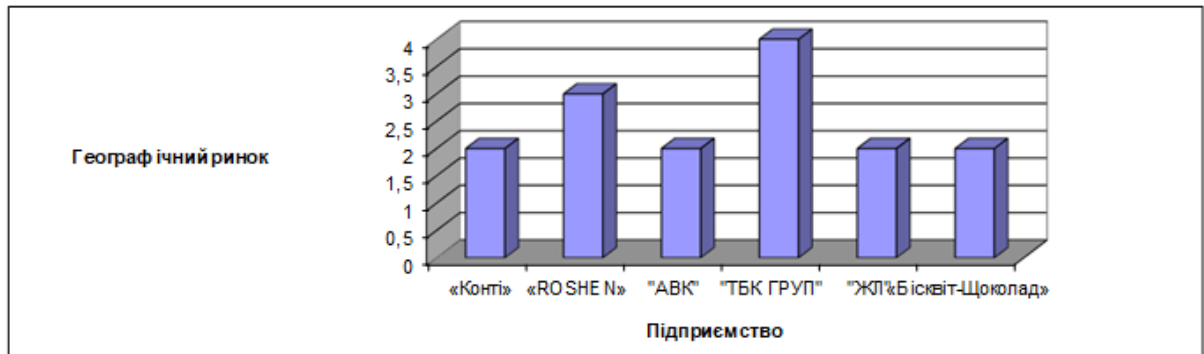


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп за показником «Географічний ринок»

Крім цього, до кондитерської компанії постачаються матеріали і обладнання. Зокрема, на «ТБК ГРУП» обладнання закупляється у зарубіжних партнерів з Німеччини, щодо наклейок і упаковок, то їх доставляють спеціалізовані українські компанії.

Кращі традиції кондитерів «ТБК ГРУП» втілились в чудових тістечках, десертах і тортах. Виняткове поєднання дарує справжню солодку насолоду. Покупці можуть вимагати зменшення ціни чи підвищення якості продукції.

Покупців печива, тістечок, тортів та десертів можна класифікувати за різними категоріями, зокрема: віковою, статевою та соціальною і залежно від цього готувати нову продукцію, що орієнтована на ту або ж іншу групу покупців. Споживачі теж групуються залежно від належності до роздрібною або оптової торгівлі. Компанія «ТБК ГРУП» здійснює розподіл торгових точок на такі види:

Категорія А: торговельні точки з посереднім потенціалом продажу, нормальною дисципліною щодо оплати, лояльні до товару. В цю категорію входять: супермаркети, оптові магазини і бази, тобто торговельні точки, які мають не менше, ніж 4 касових апарати.

Категорія Б: торговельні точки з високими можливостями продажу, високою дисципліною стосовно оплати, лояльні до продукту. Сюди входять: універсами, гастрономи, продуктові магазини, мінімаркети.

Категорія В: торговельні точки з низькими можливостями продажу, проблемною дисципліною в оплаті, лояльні до товарів-конкурентів. В дану категорію входять: павільйони, лотки, кіоски, тобто торговельні точки з одним чи двома касовими апаратами.

Перейдемо до розгляду чинників макросередовища ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП», таких як економічне, соціально-культурне, політичне, географічне середовище і міжнародні, ринкові, технологічні чинники. Як відомо, аналіз чинників макросередовища проводиться з метою визначення ринкових можливостей компанії.

Ринкові можливості фірми визначаються тим, які саме товари, де, за якими цінами і в якій кількості можливо продавати в недалекому майбутньому.

Дослідження стану зовнішнього середовища компанії проводиться з тією метою, щоб керівництво змогло підібрати набір управлінських способів, котрі запобігають поганому впливу зовнішнього середовища чи здатні попустити дію негативних чинників на роботу ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП».

Згрупуємо аналітичні показники оцінки макросередовища компанії в таблиці 2.8, а в таблиці 2.9 - характеристику слабких і сильних сторін.

Таблиця 2.8

Оцінка макросередовища

Загрози	Можливості
<i>Економічне середовище:</i>	
Зростання інфляції зумовить падіння попиту Різні негативні зміни у системі оподаткування здатні скоротити прибутки компанії Підвищення облікової ставки, яке призведе до підвищення банківського %	Податкові пільги (економічна підтримка галузі) Інвестиції у галузь
<i>Політичне середовище:</i>	

Ненадійність уряду, що зумовить нестабільність в законодавстві Зниження ступеня економічної свободи Державна політика приватизації	Зростання ступеня протекціонізму Уряд виступає замовником продукції
<i>Географічне середовище:</i>	
Розвиток монополій	Поява нових галузей чи піднесення вже існуючих галузей
<i>Соціально-культурне середовище:</i>	
Збільшення вимог покупців до технологічності продукції Зростання вимог щодо науково-технічного рівня виробництва	Розроблення нових технологій Підвищення фінансування урядом всіх науково-дослідних інститутів
<i>Тенденції ресурсного забезпечення:</i>	
Зменшення імпорту або підняття цін на сировину, що імпортується Закінчення ресурсного запасу держави	Винахід нових джерел природних ресурсів в Україні і їх розробка Зростання імпорту або зменшення цін на сировину, що імпортується
<i>Демографічні тенденції:</i>	
Зниження кількості потенційних покупців Зниження кваліфікації робочої сили Зменшення наявного потенційного числа робочої сили	Зростання чисельності потенційних покупців Підвищення кваліфікації робочої сили Зростання наявної потенційної чисельності робочої сили
<i>Міжнародне середовище:</i>	
Підписання митних угод з різними країнами може зумовити посилення конкуренції на ринку через імпорт конкурентоспроможних товарів Валютний курс	Митні союзи разом з найближчим зарубіжжям сприятимуть можливості експортувати товари Зміцнення економічного становища зумовить привабливість експорту

Оцінка чинників макросередовища, які безпосередньо мають вплив на господарську діяльність ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП», і крім цього врахування складників внутрішнього середовища дає право рекомендувати такі управлінські кроки стратегічного характеру:

1. Продовжувати притримуватись наміченого курсу щодо політики інвестування, покращувати інвестиційний клімат, користуватися кредитними ресурсами, послаблювати таким чином вплив інфляційних чинників.

2. Проводити дії стосовно суворого добробуту і розстановки адміністративного персоналу та промислових кадрів, позаяк на ринку спостерігається суттєвий дисбаланс між попитом і пропозицією.

3. Продовжувати виробництво якісної продукції, враховуючи різні верстви населення відповідно з різними споживчими, а також ціновими характеристиками.

Таблиця 2.9

**Характеристика сильних і слабких сторін ТОВ «Компанія «ТБК
ГРУП»**

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз	Слабкі сторони загроз
Бренди, продукція, маркетинг.	Впевнені ринкові позиції; вивчення і аналіз ситуації на ринку, своєї позиції та позиції конкурентів, потреб покупців; підтримка та розвиток іміджу; диференціація виробів.	Постійні атаки зі сторони ключових конкурентів; деколи відслідковується необґрунтована та невдала диверсифікація.
Фінанси	Фінансова стабільність; висока рентабельність, прибутковість; достатні фінансові ресурси; можливість зменшення витрат.	
Виробництво, інновації	Великі виробничі потужності; шанс економити на об'ємах виробництва.	Масштаби виробництва дуже великі, може з'явитися «хвороба великої компанії», ресурсозберігаюча стратегія не розроблена
Організація, управління	Правильно сформовані стратегії; рівень управління високий, ефективні способи контролю; творчий підхід в менеджменті; здатність втілювати в життя навички персоналу.	
Кадри	Досвід діяльності; високий рівень кваліфікації і підготовки персоналу.	Деколи проявляється не зовсім ефективна система стимулювання праці.

Враховуючи попередньо викладену інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП», опишемо слабкі і сильні сторони роботи, можливості і потенціал, для цього згрупуємо все в матрицю можливостей і загроз (для SWOT-аналізу) ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1	2
обслуговування нових проміжних груп покупців; збільшення доходів населення; розширення виробництва задля задоволення потреб покупців; входження до нових сегментів ринку; обґрунтоване законодавство.	зменшення рівня доходів населення; інфляція; перемини в потребах та смаках покупців; зростання тиску конкурентів; повільніший темп зростання ринку.

Базуючись на інформації, представленої в попередніх таблицях, сформуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця SWOT для ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Можливості	<p>СіМ</p> <p>Застосовуючи сильні ринкові позиції, оцінку ринкової ситуації та конкурентні переваги ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» може ввійти до нових сегментів ринку, обслуговувати проміжні групи покупців; також завдячуючи високій прибутковості компанія здатна підвищити доходи населення; володіючи значними виробничими потужностями ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» в змозі розширити виробництво.</p>	<p>СлМ</p> <p>На основі можливості ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» проникнення на нові частки ринку, обслуговування нових груп покупців, розширення виробництва компанія в змозі звести до мінімуму атаки зі сторони конкурентів, „хворобу великої компанії”, невдалі диверсифікації та підготувати ресурсозберігаючу стратегію. Крім цього, застосовуючи збільшення доходів населення в змозі покращити систему стимулювання праці.</p>
Загрози	<p>СіЗ</p> <p>Володіючи високою прибутковістю, рентабельністю компанія в змозі знешкодити загрозу інфляції і зменшення рівня доходів населення. Проте завдяки підтримці та розвитку іміджу, диференціації виробів, сильним ринковим позиціям в змозі протистояти змінам у потребах, смаках покупців, збільшенню тиску конкурентів.</p>	<p>СлЗ</p> <p>Компанія повинна спрямувати свою роботу на протистояння атакам зі сторони ключових конкурентів, «зведення до нуля» зовсім неефективної системи стимулювання праці, уникати необґрунтовано диверсифікації, спостерігати за доцільністю масштабів виробництва і підготувати ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» повинна мінімізувати вплив інфляції, зміни смаків і потреб споживачів, зменшення доходів населення, зменшення темпів зростання ринку.</p>

* розробка автора

Ціль ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» – забезпечення покупців натуральними, доступними і якісними кондитерськими виробами. Основна мета діяльності ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» – збільшення прибутків, розширення ринків продажу, найкраще задоволення потреб покупців. Мету маркетингу ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» для себе розкриває таким чином: дізнатися, розгадати покупця настільки, щоб товар або послуга відповідали дійсно його реальним вимогам і потребам.

Ключові чинники успіху ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП»:

1. Чинники, що базуються на науково-технологічних перевагах: застосування нового устаткування, нових елементів технології; цілковитий перехід від механізованих до автоматизованих технологічних процесів.

2. Чинники, що базуються на особливостях правильної організації виробництва: суттєве покращення якості печива; розширення і вдосконалення асортименту; пакування продукції в хорошу і яскраву упаковку; зменшення затрат на виробництво через повніше застосування виробничих потужностей та площ, повніше застосування матеріальних ресурсів, покращення зберігання виробів і організації транспортування, заміну сировини, усунення повторної переробки, а також браку.

3. Чинники, які базуються на маркетингу: формування компаніями власної розподільчої мережі; поліпшення внутрішньогалузевого, а також міжгалузевого кооперування й оптової торгівлі; покращення сервісу; останнім напрямком у маркетингу в «ТБК ГРУП» є поява програми допомоги приватним підприємцям у відкритті власних кондитерських, інакше кажучи, якщо цей підприємець реалізовуватиме солодощі лише даної марки, то компанія забезпечує його повністю всім необхідним обладнанням для створення закладу, постачатиме у роздрібні пункти продажу холодильні установки з фірмовими знаками.

4. Наявні знання та досвід конкурентної боротьби.

5. Чинники, які базуються на управлінні і організації: використання автоматизованої інформаційної системи; покращення системи управління

якістю; створення ефективної управлінської команди; підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження ефективної системи мотивації.

2.3. Оцінка поточної міжнародної збутової стратегії в компанії

ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» має свою стратегію бізнесу, що полягає у здійсненні підприємницької діяльності задля отримання прибутку і задоволення на основі цього майнових потреб власника, а також задоволення потреб споживачів в солодощах високої якості. Отже, враховуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що стратегією бізнесу компанії є здійснення статутної діяльності з виробництва і реалізації кондитерських виробів. Зважаючи на те, що ринок солодощів України швидкими темпами наповнюється дешевими часто не зовсім якісними виробами іноземного походження, котрі за ціною створюють значну конкуренцію кондитерській продукції компанії, ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» вимушене частково поправляти стратегію власної господарської діяльності. Через це виробництво продукції компанії в основному переорієнтовується відповідно до потреб ринку. Досить швидко налагоджується виробництво вишуканих десертів та тістечок.

В таблиці 2.12 наведено інформацію щодо обсягів виробництва продукції компанії протягом останніх років.

Таблиця 2.12

Динаміка обсягів виробництва ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» за 2018-2020 роки (тис.грн.)

Вид продукції чи послуги	Роки		
	2018	2019	2020
Тістечка	48118,95	56168,9	60405,8
Печиво	98384,75	178917,5	140842,2
Десерти	1606,3	1201,6	1141,0
Торти	1201,0	140,2	1303,0
ВСЬОГО товарної продукції	149311	162779	203692

Як свідчать дані таблиці 2.12, об'єми виробництва товарної продукції в 2020 році порівняно з 2019 роком зросли практично на 25 %. Також відбулися зміни у структурі виробленої продукції.

До виробничих процесів у 2020 році додатково було залучено понад 100 працівників. Для їх потреб налагоджено та задіяно понад 100 одиниць устаткування і обладнання. Все це дало змогу протягом року випікати ширший асортимент солодоців.

Проаналізувавши маркетингові стратегії компанії стосовно матриці «товар - ринок», робимо висновок, що на ринку країни ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» використовує здебільшого два типи стратегії: стратегію розвитку товару і стратегію глибокого просування на ринок.

Як ми зазначали раніше, стратегія просування на ринок націлена на підтримання переваг продукції над конкурентними, які вже отримані завдяки успішному збуту. Ця стратегія може бути надзвичайно успішною, коли компанія володіє технологічними чи виробничими перевагами, що дозволяють нарощувати ринкову частку через конкурентів.

В компанії впроваджено нові технології з виробництва кондитерських виробів. Освоєно виготовлення тістечок за авторською технологією. У 2018 році відбулася активізація ринку кондитерських виробів, а в 2020 році об'єми виробництва порівняно з 2019 роком зросли майже на 10%.

Компанія одна з тих, яка добровільно провела сертифікацію кондитерських виробів. Сертифікат відповідності дозволяє експортувати продукцію за границю, ближнє зарубіжжя, де сертифікація кондитерських виробів обов'язкова.

ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» здійснює активну роботу з закладами харчування – організовано власну фірмову мережу кондитерських, а також підписано генеральні угоди з продажу продукції і надання послуг.

Дуже жваво розширяється ринок продажу послуг. Це випічка виробів на замовлення, оформлення кенді-барів.

В планах є і надалі нарощувати об'єми солодоців і всебічно

розкручувати ринок послуг. В 2020 році об'єми послуг з випічки та оформлення кенді-барів повернулися до рівня 2018 року, але ще не досягають рівня докризових часів.

Щодо стратегії розвитку товару, то вона націлена на створення нових виробів для задоволення потреб фактичних та потенційних клієнтів. Дана стратегія передбачає виробництво та збут нової продукції на освоєних ринках. ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» активно застосовує цю стратегію в декількох напрямках через свою діяльність і діяльність закладів, з якими товариство співпрацює.

Щороку компанія пропонує своїм клієнтам повністю нові солодкі вироби, залишаючись таким чином конкурентоспроможною і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках.

Від самого початку основною метою компанії було створення спільного підприємства з виробництва продукції, що відповідає світовим стандартам.

ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» у своїй діяльності застосовує і прямий, і непрямий експорт. Застосовується прямий експорт під час роботи з європейськими компаніями. Експортні поставки кондитерських виробів виконуються через торговельні підрозділи і фірмову мережу спільного підприємства «Ванільне небо».

Для роботи на білоруському ринку компанія застосовує систему непрямого експорту, задіюючи посередників, а також спеціалізовані торговельні заклади.

Залежно від партнерів, компанія веде діяльність з ними за різними господарськими договорами, в т.ч.:

- купівля – продаж (поставка);
- комісія.

Також варто зазначити, що сталися суттєві зміни і у структурі експорту. Наприклад, у 2018 році випічка займала 86% у структурі експортного постачання, то у 2020 році її частка знизилася до 71% (рис. 2.4).

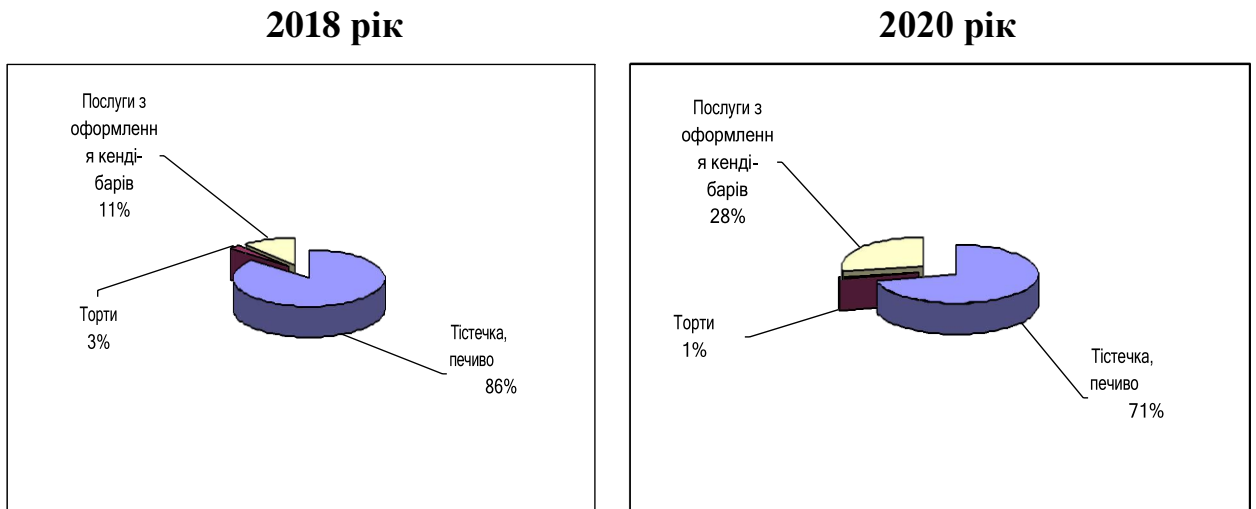


Рис. 2.4. Порівняльна характеристика структури експорту продукції компанії «ТБК ГРУП» у 2018 та 2020 роках

Проаналізуємо результати роботи ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» на світовому ринку солодошів.

На виробництво кондитерських виробів не впливають сезони. «Печива, тістечок, десертів та тортів вистачить всім», – обіцяють на ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП». Компанія є достатньо серйозним експортером солодошів в Україні. На сьогодні продукцію компанії постачають у багато держав світу, зокрема, у країни ближнього зарубіжжя, країни Євросоюзу.

З 12 по 14 листопада 2018 року в Німеччині в Берліні проходила міжнародна виставка. Україну представляли три компанії, однією з них була компанія «ТБК ГРУП». Компанія представила повний асортимент продукції даної торгової марки. Смакові властивості, як і якість продукції компанії неодноразово оцінювалися ведучими фахівцями нашої країни на професійних конкурсах з дегустації та були визнані кращими. Домашня випічка, тістечка від «ТБК ГРУП» належать до цінового сегменту абсолютно доступної продукції, котра є і буде конкурентоздатною на європейському ринку.

Така ж виставка в Берліні в 2020р. пройшла для компанії також успішно. Завдячуючи високій якості вітчизняна продукція сподобалася на смак вимогливому споживачеві. Німецький бізнес відрізняється від вітчизняного своїми особливими вимогами. Все працює достатньо динамічно: рішення приймаються виважено, і в результаті завершення переговорів ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» повернулася з виставки з підписаними контрактами. На сучасному етапі компанія отримує замовлення від абсолютно нових партнерів. Вихід на нові ринки дозволить кондитерській компанії не просто поширити географію експорту, і також істотно збільшити об'єми виробництва.

У Польщі, за словами директора кондитерської фірми, випічка ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» користуються великим попитом. Все це пояснюється тим, що солодощі дуже хорошої якості і вони суттєво дешевші за німецькі. Покупець дуже швидко це побачив і тепер активно замовляє переважно їх. Фірма в Польщі приділяє увагу роботі безпосередньо з клієнтами. Тобто маються на увазі саме особливості польського ринку. До слова, найдемократичніші умови щодо ринку кондитерських виробів переважають в Австрії та Нідерландах. В Польщі конкуренцію серед кондитерських фабрик базували таким чином: цю випічку треба продавати в кондитерських. Лише якщо проб'єшся туди, то тебе визнають дійсно учасником ринку. В свою чергу, кондитерським це вигідно, оскільки світові фірми постачають до них при цьому апаратуру та ще усе необхідне. Звичайно розпочалася війна за всі ці заклади. Навіть одна така відмінність засвідчує, наскільки різниться польський ринок солодощів з українським.

На польському ринку кондитерських виробів важко працювати. Усі так звані їхні фабрики укладають угоду з ресторанами і маленькими магазинами на винятковий продаж там власної продукції. Крім того, в цих торговельних точках реалізують вироби лише одного якогось концерну міжнародного рівня. А коли якась марка має на ринку виняткові права, пробитися туди якомусь іншому бренду дуже непросто. Часто виникає так, що і торгові заклади хотіли б мати справу з новим виробником, але угода диктує іншу поведінку їм. Щоб

увійти до мережі, необхідно докласти чималих зусиль. «Компанія «ТБК ГРУП» працює щодо просування власного товару, передусім, через мережі супермаркетів. Компанія, звичайно, розширює мережі продажів і має ціль „накрити” всю Польщу. А тоді вже йтиметься щодо глобальної реклами на телебаченні.

Цікаво, що і світові торгові мережі, і польські гуртівні, а також невеличкі крамнички беруть продукцію «ТБК ГРУП» із задоволенням, яка вважається кращою на ринку.

До слова, що саме продається у Польщі, ото якраз те неординарне. Наприклад, окрім випічки, – тістечка, десерти, торти. Тобто вся продукція, яка займає незначну нішу на ринку, проте насправді дуже цінується. Щодо польських виробників, то вони фактично не виробляють такого. Разом з тим ще рано говорити стосовно відсотку польського ринку солодощів, який опанувала компанія «ТБК ГРУП». Тільки з 2018 року сюди насмілилися надіслати у нормальній кількості власну продукцію. Наразі до Польщі спрямовується приблизно півтора відсотка всього експорту, котрий здійснює ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП».

Українські кондитери прагнуть виходити на західний ринок з дороговартісною продукцією – цукерками. Конкурувати в ніші з тістечками, десертами та випічкою львів'янам довелося з турецькими та польськими виробниками. Польська продукція поступається українській в ціні. В Україні дешевша сировина і нижчі зарплати. Зекономити на енергоносіях дає змогу нове обладнання, де в ролі палива використовуються пелети. Щодо турецьких конкурентів, то з ними змагатися складніше: оскільки собівартість приблизно та сама. Знову таки Анкара користується перевагами угоди про митний союз із Євросоюзом: вони не сплачують мито при ввезенні товару в Євросоюз. А Київ цими перевагами не користується, проте з турками в змозі змагатися за рахунок логістики. На цей раз розташування компанії «ТБК ГРУП» виявилось перевагою: розміщена вона лише за 50км від границі з Польщею. Дуже доречним для львівських кондитерів стало прийняте в 2014-му році рішення

ЄС щодо скасування мит на ввезені продукти з України. Компанія відразу зменшила ціну на 20%. На сьогодні 100г української випічки коштує 1,29 злотих, турецької – 1,49, а польської – 2,18 злотих.

Львів'яни не ризикнули виходити під власним брендом на європейський ринок. Варто відмітити, що це не простий крок навіть для українських кондитерських гігантів. Ринок ЄС звужується, пробитися туди дуже важко. І саме просування власної торгової марки вартує недешево. Гравці ринку гарантували Forbes, що для цього доведеться витратити приблизно 1 млн.дол. США.

Власну випічку ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» на початку 2018-го стали продавати від ритейлера польської фабрики під приватною етикеткою. Довіри до торгівельної марки польської фірми в західних покупців більше, аніж до нікому невідомого українського бренду. Для того, щоб вступати під своїм брендом в торговельні мережі, він має бути пізнаваний. Діяльність під приватною етикеткою допомогла зрозуміти, як працює європейський ринок.

Піднесені успіхом, бізнесмени через декілька місяців все таки вирішили запропонувати європейцям свій бренд. Продажі на разі не великі, проте в компанії хороші умови - їй не треба витратити кошти на маркетинг. В Європі зараз популярне все українське. Окрім цього, пів року тому представники ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» стали розкручувати новий бренд з новим партнером з Чехії. За виробництво відповідатиме вітчизняна компанія, а за маркетинг та просування – зарубіжний партнер. Так перша партія випічки вже вирушила до Словаччини, Чехії та Італії.

На сьогодні до Євросоюзу львівські кондитери направляють незначну частину продукції. Проте розраховують, що найближчим часом частка експорту в продажі становитиме до 30 %. Також бізнесмени мають у найближчих планах поповнити асортимент для західного ринку, поставляти випічку з різними смаками.

Приглядаються партнери і до більш дорогівартісного сегменту – тортів. Проте їх з України практично не експортують через незначний термін

зберігання. Львів'яни знайшли вихід: хочуть європейцям запропонувати заморожений продукт. Європейські кондитерські вироби на вигляд досить прості, причиною цього є відмова від ручної праці. Саме тому у наших вітчизняних тортів є всі можливості бути затребуваними.

Отже, ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» має хороші перспективи для збільшення об'ємів продажів на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

3.1. Маркетингова стратегія як засіб виходу компанії на зовнішній ринок

ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» розробляє різноманітні маркетингові стратегії для успішної реалізації намічених завдань. До цих стратегій відносять: охоплення ринків та ринкових сегментів, вихід на ринки із новим продуктом, конкурентні виходи на нові ринки, цільові, товарної політики та ринкового попиту. Їх суть переважно залежна від загальної стратегії компанії, а також в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Порядок вибору стратегії під час реалізації зовнішньоекономічної діяльності продемонстровано на рис. 3.1.



Рис.3.1. Порядок вибору стратегії при реалізації товару за кордоном

Головне призначення маркетингової стратегії зводиться до взаємоузгодження маркетингових цілей компанії з її можливостями та вимогами споживачів, використання слабких позицій конкурентів та власні конкурентні переваги.

Не зважаючи на те, що всі фірми мають спільну ціль функціонування на ринку, не існує одностайної маркетингової стратегії, котра б була прийнятна абсолютно для всіх підприємств. Маркетингові стратегії поділяють за такими ознаками: в залежності від терміну їх виконання; в залежності від стратегії життєвого циклу товарів підприємства; із ситуацією з ринковим попитом; в залежності від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань; в залежності від конкурентного становища підприємства та його маркетингових спрямувань; від виду диверсифікації; за складовими маркетингового комплексу.

Виділяють кілька різновидів міжнародних стратегій, котрі використовуються підприємствами в умовах роботи на світовому ринку:

- передавання права на користування власних технологій компанії, на виробництво чи збут її продукції закордонним компаніям;

- підсилення національного виробництва та вивіз продукції на закордонні ринки із використанням власних і других збутових каналів;

- при глобальній стратегії низьких витрат компанія зосереджена на мало витратне виробництво у абсолютно всіх важливих ринках світу. Ціль — досягнення мінімального рівня витрат, ніж у конкурентів в межах світового ринку;

- глобальна стратегія диференціації передбачає те, що компанія диференціює власний товар по однакових характеристиках в інших країнах з ціллю створення своєї хорошої репутації на світовому ринку; здійснюється жорстка координація роботи у всіх країнах;

- при глобальній стратегії фокусування компанія обслуговує ідентичні ніші повністю на кожному стратегічно необхідному національному ринку; дії співставляються на основі мінімальних витрат та диференціації [8].

Продаж ліцензій раціональний тоді, коли компанія, володіючи важливими технічними розробками, не здатна самотійно вести свою роботу в інших країнах по причині недостатності ресурсів чи відсутності закордонних організаційних структур. Коли існує передача патентів і прав щодо

застосування технологій компанії дістають можливість отримувати дохід через роялті.

Базовою стратегією задля подальшого підвищення продажів на міжнародному ринку постає розвиток локального виробництва та експорт продукції до різних країн. Це зменшує ризик та потребу у грошових ресурсах, дозволяючи знизити прямі вкладення в іноземні держави. Ці стратегії широко розповсюджені, найчастіше серед корейських компаній: коли товар виробляється в межах країни, а діяльність зі збуту здійснюється за її кордонами.

В адаптації стратегічного підходу стосовно умов кожної країни, в якій діє компанія, полягає багатонаціональна стратегія. Це означає формування в цільових державах юридично незалежних фірм, розроблення приватних стратегій, котрі відповідають умовам конкретної країни, при найменшій координації чи навіть її відсутності в мультинаціональних компаніях як одного цілого. Дана стратегія відзначається також орієнтацією на локальних постачальників і цілковитою адаптацією до специфіки внутрішнього попиту, культури та й звичаїв країни.

Важливою ціллю багатонаціональної стратегії стає забезпечення відповідності локальним умовам країни, але не конкурентного привілею в світовому чи навіть регіональному масштабі.

В галузях із глобальною конкуренцією роль компанії в одній державі здійснює великий вплив на її певні позиції в інших. Конкурентні плюси компанії, завойовані компанією на внутрішньому ринку, доповнюються плюсами, що виникають в різних країнах. Збут товарів ведеться в більшості держав, виступаючих стратегічними ринками збуту товарів компанії. Це передбачає вагомий масштаб роботи, що знижує витрати на науково-дослідну роботу і дозволяє використовувати останні його досягнення. Головною задачею стає формулювання ланцюжка цінностей, основних ланок і здійснення роботи у міжнародному масштабі.

При глобальній стратегії передбачається використання двох способів,

завдяки яким компанії можуть мати конкурентні переваги чи компенсувати якісь недоліки роботи в конкретній країні: спочатку, розміщення певних типів роботи в різних країнах задля якнайкращої діяльності на ринку багатьох держав; а потім, координацію роботи розосереджених відділень.

Згадані обидва способи націлено на досягнення позитивних результатів роботи компанії, максимізацію цінності. Звідси будь-який учасник технологічного ланцюжка, який доводить товар кінцевому споживачу, додає якусь цінність. В першому способі збільшення загальної цінності досягається через використання плюсів, а в другому — через кращу організацію компанії, для прикладу спеціалізації підрозділів, використання торговельної марки.

ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» може володіти декількома стратегіями маркетингу, основне, обрати найбільш вдалу серед них для кожного окремого ринку та кожного товару, іншими словами стратегію, котра б відповідала вимогам реалізації маркетингових цілей.

У маркетингової стратегії є низка певних характеристик та вона є комплексною, тобто до неї входять: стратегія щодо відбору цільових ринків, стратегія формування конкурентних переваг, продуктова стратегія, клієнтська, а також інші. Можна виділити такі елементи маркетингової стратегії залежно від різних аспектів. Зокрема, можна виокремити маркетингові стратегії відбору цільового сегменту, стратегії стосовно конкурентів, клієнтів, продуктові стратегії, цінові, збутові, комунікаційні. Усі маркетингові стратегії є взаємодоповнюючими та взаємопов'язаними, і разом вони утворюють загальну маркетингову стратегію компанії. Неможлива реалізація лише однієї маркетингової стратегії без впровадження інших. Для прикладу, неможливо втілити в життя конкурентну стратегію «лідера» без впровадження продуктової стратегії, збутової чи комунікаційної.

Процес стратегічного управління ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» охоплює три головні рівні: корпоративний рівень; рівень товару; бізнес-рівень (або рівень СПП).

Планування маркетингових стратегій проймає усі ці рівні:

- стратегічний маркетинг приймає участь у розробленні місії компанії, встановленні її довготермінових цілей – це здійснюється на корпоративному рівні;

- на бізнес-рівні при допомозі маркетингу виконується аналіз портфеля бізнесу, вивчаються ринкові позиції СГП компанії і визначаються стратегічні напрямки їхнього розвитку;

- на рівні товару - маркетингове стратегічне планування ставить маркетингові цілі і встановлює стратегічні шляхи їх реалізації стосовно певних різновидів товарів, котрі виробляє компанія [11].

При створенні маркетингової стратегії компанія повинна брати до уваги такі чотири групи чинників.

1. Тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (запити споживачів, ринковий попит, система товаропросування, тенденції у ділових колах, правове регулювання, умови територіального розташування).

2. Стан, а також особливості конкурентної боротьби на ринку, головні підприємства-конкуренти, а також стратегічні курси їх діяльності.

3. Основна концепція розвитку компанії, її глобальні цілі і завдання підприємницької діяльності у головних стратегічних зонах.

4. Управлінські ресурси і потенціал самої організації (науково-технічний потенціал, комерційний, кадровий, інформаційний), визначення власних сильних сторін в конкурентній боротьбі [17].

Стратегічний менеджмент ґрунтується на творчій основі, майстерності адаптуватися і завжди навчатися з метою досягнення конкурентних плюсів. Зовнішнім середовищем називають сукупність чинників, які формують довготермінову прибутковість підприємства і на котрі підприємство не зможе впливати взагалі чи здійснює незначний вплив. Компанія – це відкрита система, її розвиток залежний від зовнішнього світу.

Загальний стан зовнішнього світу може визначатися за допомогою певних груп факторів [19]:

- ситуація в економіці та на ринках (економічні чинники);

- робота уряду (інституційні і політичні чинники);
- структурні тенденції;
- природно — екологічний елемент;
- науково — технологічні тенденції;
- напрями ресурсного забезпечення;
- тенденції з демографії;
- соціально - культурний елемент:
- несподіванки стратегічної природи і можливі лінії стратегічного планування (головний перелік та оцінки часу).
- інтернаціональне середовище (по вибраних країнах).

Середовище всередині організації – представляє собою сукупність абсолютно всіх внутрішніх чинників компанії, які визначають хід її життєдіяльності, створюють її довготермінову прибутковість і знаходяться під безпосереднім наглядом керівників та працівників організації. Тільки дуже детальний аналіз всіх складових діяльності організації дає змогу визначити як сильні, так і слабкі сторони компанії, можливість реалізації відібраного шляху розвитку компанії.

Вивчення діяльності компанії охоплює:

- а) оцінку чинної стратегії;
- б) аналіз застосування потенціалу компанії;
- в) знаходження слабких і сильних сторін роботи;
- г) формулювання стратегічних проблем.

В сучасних умовах тільки стратегічний маркетинг з притаманним для нього функціональним апаратом зможе передбачити і принести майбутнє, тільки він на даний момент є одним з ключових елементів конкурентного змагання [4], а маркетингова стратегія стає основним інструментом для нього, тому якраз розробці конкретних маркетингових стратегій варто приділяти значну увагу, компаніям, що господарюють в умовах ринку. Якраз маркетингові стратегії сприяють підприємствам цілеспрямовано виходити вперед. В процесі опрацювання стратегії компанія має розглядати ситуацію

загалом, та реально дивитися на речі, це при грамотному керівництві дозволить виробити справедливу та реальну платформу дій, що цілком відповідатиме вимогам ринку, та вгамовувати розумні цілі котрих хоче досягнути компанія. Нажаль стосовно з дослідженнями, котрі було проведено в середині країни доволі незначне число компаній приділяє потрібну увагу детальному стратегічному плануванню, зокрема, доля фірм, що визнає пріоритет детального стратегічного планування на противагу оперативному. Відтак при розробленні стратегії міжнародного маркетингу, важливе місце варто відвести аналізу політичного (різноманітні обмеження, стабільність), економічного (характер розповсюдження прибутків, структура господарства), соціального (як саме сприймають ті чи інші товари), технологічного (ступінь розвитку і запровадження науково-технічного прогресу), правового та культурного середовища кожного зарубіжного ринку, іншими словами провести PEST - аналіз. Розроблення маркетингової стратегії, враховуючи міжнародне маркетингове середовище, вносить багато невизначеностей і, в результаті, вимагає ретельнішого стратегічного аналізу, необхідно ретельно розібратися з особливостями міжнародного маркетингового середовища. Крім цього приходиться брати до уваги індивідуальні особливості ринку при безпосередній розробці маркетингового комплексу. Виходячи з цього, хід розроблення стратегій міжнародного маркетингу зможемо представити на рисунку 3.2.

Насамперед, компанія оцінює власні сильні та слабкі сторони, зважає на потенційні погрози та можливості зовнішнього середовища, тобто проводить SWOT-аналіз, крім цього доречно проаналізувати тенденції зміни, що відбуваються у міжнародному маркетинговому середовищі, іншими словами - здійснити PEST-аналіз. Проте, використовуючи методику PEST, необхідно пам'ятати, що крім головних чотирьох груп чинників (політичні, економічні, технологічні та соціальні чинники), на практиці аналізується ширший набір чинників. Не можна не зважати на тенденції змін у демографічній, правовій, культурній, природній і інших сферах – вони разом мають вплив щодо вибору

стратегії компанії. Після цього ухвалюється рішення стосовно виходу на конкретний зарубіжний ринок.

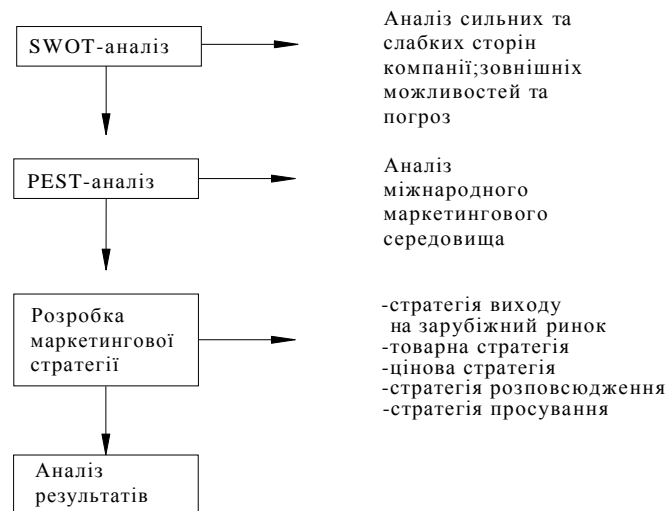


Рис. 3.2. Розробка стратегії міжнародного маркетингу

Звичайно, найперше, з чого починається робота ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» при виході на зарубіжний ринок – це обрання форми виходу на зарубіжний ринок. Найбільш поширеними формами виступають: експорт, пряме інвестування та спільна підприємницька діяльність [18]. Компанія повинна обрати для себе найбільш прийнятну форму, враховуючи всі її позитивні і, звичайно, негативні сторони.

Вийшовши на зовнішній ринок, і підсиливши на ньому власні позиції, ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» відчуває потребу в реальному розумінні механізмів поведінки покупців та посередників, дій конкурентів, а також державних організацій, оскільки завдяки такому розумінню виникає спроможність до адаптації на зовнішніх ринках – запорука подальшої успішної діяльності на них.

На наступному етапі проводиться розробка комплексу міжнародного маркетингу та приймається рішення щодо його адаптації (опрацювання стратегічного маркетингового плану).

Потім після опрацювання комплексу маркетингу, керівництво, зазвичай, організовує команду для реалізації стратегії в життя (залежно від еволюції міжнародного маркетингу в компанії, відбувається еволюція також від

експортного відділу і до міжнародного підрозділу. Необхідно теж не забувати про оцінку результатів та методів контролю за досягненням намічених цілей.

Кожній компанії перед тим, ніж планувати об'єми виробництва продукції, потрібно знати, яку конкретно продукцію, в якій кількості, де, коли і за якими цінами вона буде реалізовувати. Задля цього варто провести дослідження щодо попиту на продукцію, ринків збуту, їх ємності, реальних та потенційних конкурентів, потенційних покупців. Дану інформацію компанія може отримати тільки шляхом маркетингового дослідження. Головною метою даного дослідження постає забезпечення виробника перевіреною інформацією про ринок, його структуру, а також динаміку попиту.

Ключовими каналами реалізації виконаної продукції є експорт до країн СНД, Європи і Єгипту, ринки України та інші компанії.

На рис. 3.3 та 3.4 розглянемо ключові канали збуту солодошів, які виготовляються у ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП».

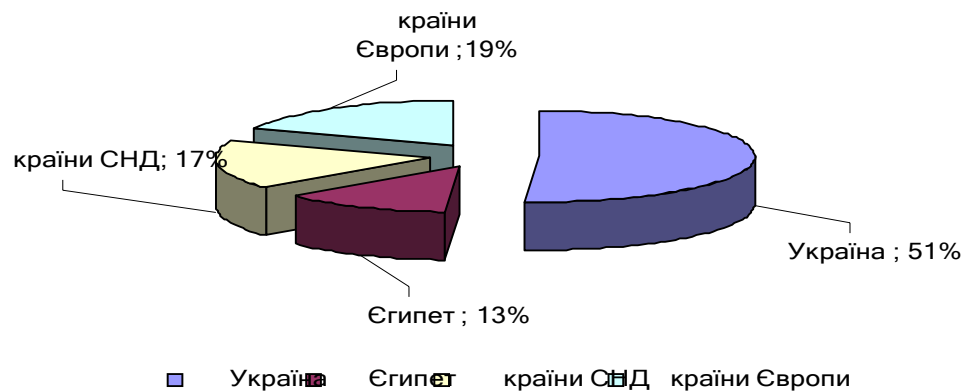


Рис. 3.3. Характеристика каналів збуту солодошів ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП», 2021 рік

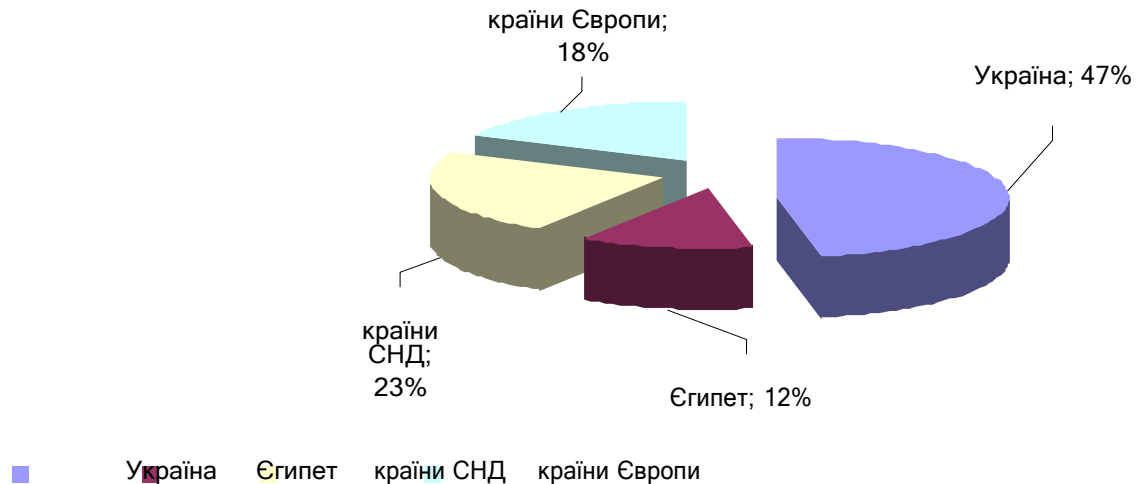


Рис. 3.4. Характеристика каналів збуту кондитерських виробів ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП», 2023 рік

Як видно, ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» в 2023 році планує підвищити експорт кондитерських виробів на 4%, уклавши, поряд із постійними покупцями, договори із підприємствами Туркменістану, Вірменії, Грузії, Азербайджану.

У порівнянні з попереднім сезоном в рейтингу головних покупців кондитерських виробів з України значно утвердила свої позиції Туреччина, перейшовши із шостого до першого місця за об'ємами закупівель. Іншими значними споживачами солодоців були Єгипет, Нідерланди, Іспанія та Франція.

Стосовно реалізації кондитерських виробів по Україні, то виглядатимуть канали збуту наступним чином (рис. 3.5)

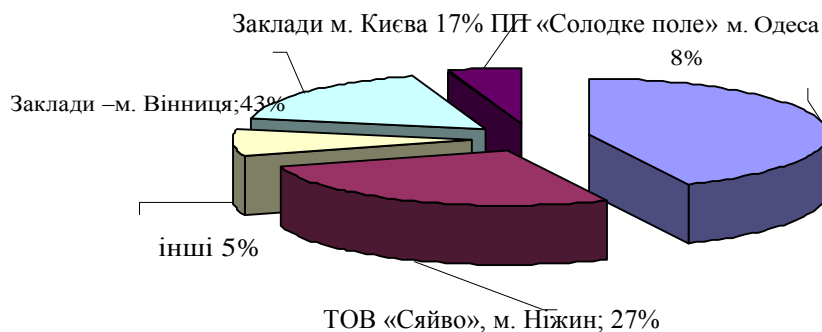


Рис. 3.5. Характеристика ринків і каналів збуту кондитерських виробів ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» по Україні

ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» планує виробляти крім солодоців ще й

жири кулінарні, кондитерські, які в структурі виробництва займатимуть теж суттєву частку приблизно 30%. Дана продукція реалізовуватиметься виключно в Україні з метою виробництва шоколадних виробів.

Отже, при виході на зарубіжний ринок ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» зіштовхується з такими стратегічними альтернативами: обрання ринків збуту та вибір форми виходу на них; позиціонування продукту на ринку та опрацювання комплексу маркетингу для нього.

В ході створення стратегій міжнародного мікс-маркетингу потрібно враховувати, що вибрані стратегічні альтернативи мають забезпечувати максимальноможливий та доцільний на даний час рівень задоволення потреб споживача конкретного закордонного ринку. Разом з тим необхідна розробка визначених критеріїв, застосування яких дасть змогу виробити правила ухвалення рішень, що розкриватимуть раціональність поведіння компанії залежно від контрольних узагальнених показників.

3.2. Особливості впровадження логістичного підходу в управління міжнародною збутовою діяльністю компанії

На скільки успішною є збутова діяльність компанії можуть визначати різноманітні види стимулювання. Ключовим буде той вид, який найбільше наближений до покупця. Будучи основою вдосконалення системи збуту, сама збутова політика повинна орієнтуватися на певні основні принципи: адекватність платоспроможності покупців, задоволення ринкового попиту, забезпечення підприємницького доходу (як на сьогоднішній день, так і виконання гарантій його отримання у майбутньому), цілковита відповідність ринковій стійкості компанії, в тому числі утримання/розширення сегменту ринку та здобуття перемоги над конкурентами, формування на ринку позитивного іміджу (також на зарубіжних ринках) та визнання зі сторони громадськості. Розрізняють три групи чинників, які на макро- і мікроекономічних рівнях мають вплив на здійснення збутової діяльності в компанії, а також її ефективність: за характером, за сферою і за тривалістю

впливу. Зокрема, за сферою впливу розрізняють зовнішні, базові (розкривають організацію системи збуту як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях), доповнюючі (поправляють елементи збутової системи, покращують її ефективність) і внутрішні (на рівні компанії, структурного підрозділу чи робочого місця) чинники. За тривалістю впливу поділені на постійні і тимчасові. І за характером впливу: фінансово-економічні (тип економіки; рівень загальної макроекономічної ситуації у країні; стан розвитку економіки держави, рівень інфляції, становище грошового обігу та стійкість національної грошової одиниці, ступінь стабільності економічної кон'юнктури та ємність товарного ринку, ступінь монополізму у виробництві і також у сфері продажу, конкурентоздатність продукції; фінансовий стан компаній; систему розрахунків серед партнерів та її ситуацію; систему оподаткування, кредитування, фінансування, страхування і аудиту); організаційно-правові (становище розвитку інфраструктури, яке забезпечує проведення збутової діяльності на зовнішньому і внутрішньому ринках; ситуацію з розвитком служб збуту і маркетингу, котрі безпосередньо забезпечують проведення збутової діяльності; на державному рівні наявність законодавчого пакету документів, що, не обмежуючи самостійність компанії, регулюють її підприємницьку діяльність (комерційно-збутову, виробничу) [8].

На нашу думку, також до організаційних чинників слід віднести: розмір компанії, її спеціалізація і географічне розташування, віддаленість від компаній-споживачів, їх чисельність та особливості, присутність конкурентів, соціально-психологічні (роль галузі в цілому, зокрема, для економіки держави і для суспільства; відношення держави щодо виробничої діяльності і відношення компаній до збутових посередників чи кінцевих споживачів); соціальна значущість продукту (товару), що випускається. Нами було розкрито, що збутова політика, яка включає в себе політику товароруху, товарну, цінову, договірну, створення попиту і стимулювання збуту, ще транспортування продукції, і крім цього всі теоретично існуючі та практично пристосовані до умов ринку збутові стратегії маркетингу, слугує основою

стосовно декомпозиції загальних задач компаній [7]. Варто відмітити, що збутова політика, котра сформульована на принципах цілей і завдань збуту, мусить відповідати комплексній бізнес-концепції компанії і прийнятому курсу дій. Крім цього, збутова політика компанії повинна служити основою для розробки її постачальницької, інноваційної, виробничо-технологічної і фінансової політик. Стосовно вище зазначеного, ми розробили дерево цілей та завдань зі створення ефективної збутової політики компанії в умовах ринкового господарювання, котрі віддзеркалюють корінну мету компанії та служать гарантом її виконання (рис.3.6).

Ми виділяємо у складі корінної мети збутової політики такі підцілі першого рівня: збільшення об'ємів збуту та частки ринку; гарантування стабільного економічного становища компанії, а ще такі підцілі другого рівня: здобуття переваг над конкурентами; задоволення споживчого попиту; збереження частки ринку. Перелічені цілі мають однакову значимість для збутової діяльності компаній і надалі конкретизуються курсами їх вирішення, визначеними завданнями і підкріплюються контролем результатів створення збутової політики. Беручи до уваги те, що вибрана політика створює ефективну збутову діяльність компанії, ми пропонуємо низку показників, котрі дають можливість швидко оцінювати ефективність ключових операцій збуту і комерційних, і технологічних, які пов'язані з товарорухом складування, транспортування, підготовка продукції для відгрузки споживачеві. До цих показників віднесли: частку чистого прибутку, частку валового прибутку, частку затрат на проведення продажу і чистий прибуток.

Отже, в нинішніх умовах господарювання в компаніях України планування і управління маркетинговою товарною і збутовою політикою набирає все більшого значення. Компаніям необхідно більше відводити уваги плануванню та збільшенню ефективності власної товарної політики. Результативність товарної політики зросте, коли збільшити ефективність окремого з її елементів: розробка товару, елімінування, обслуговування товару. Також компанія повинна забезпечувати належне обслуговування

покупців у процесі застосування товарів, допомагати замовникам розкрити специфічні індивідуальні вимоги щодо товарів; забезпечити потрібну інтенсифікацію зусиль стосовно створення попиту під час аналізу, формування і пропозиції на ринку нового товару шляхом активнішого здійснення комунікаційної політики. В реальності провадження товарної політики тісно переплетене зі збутовою політикою, тобто вони практично не розривні. Тому компанія повинна розглядати збільшення їх ефективності загалом.

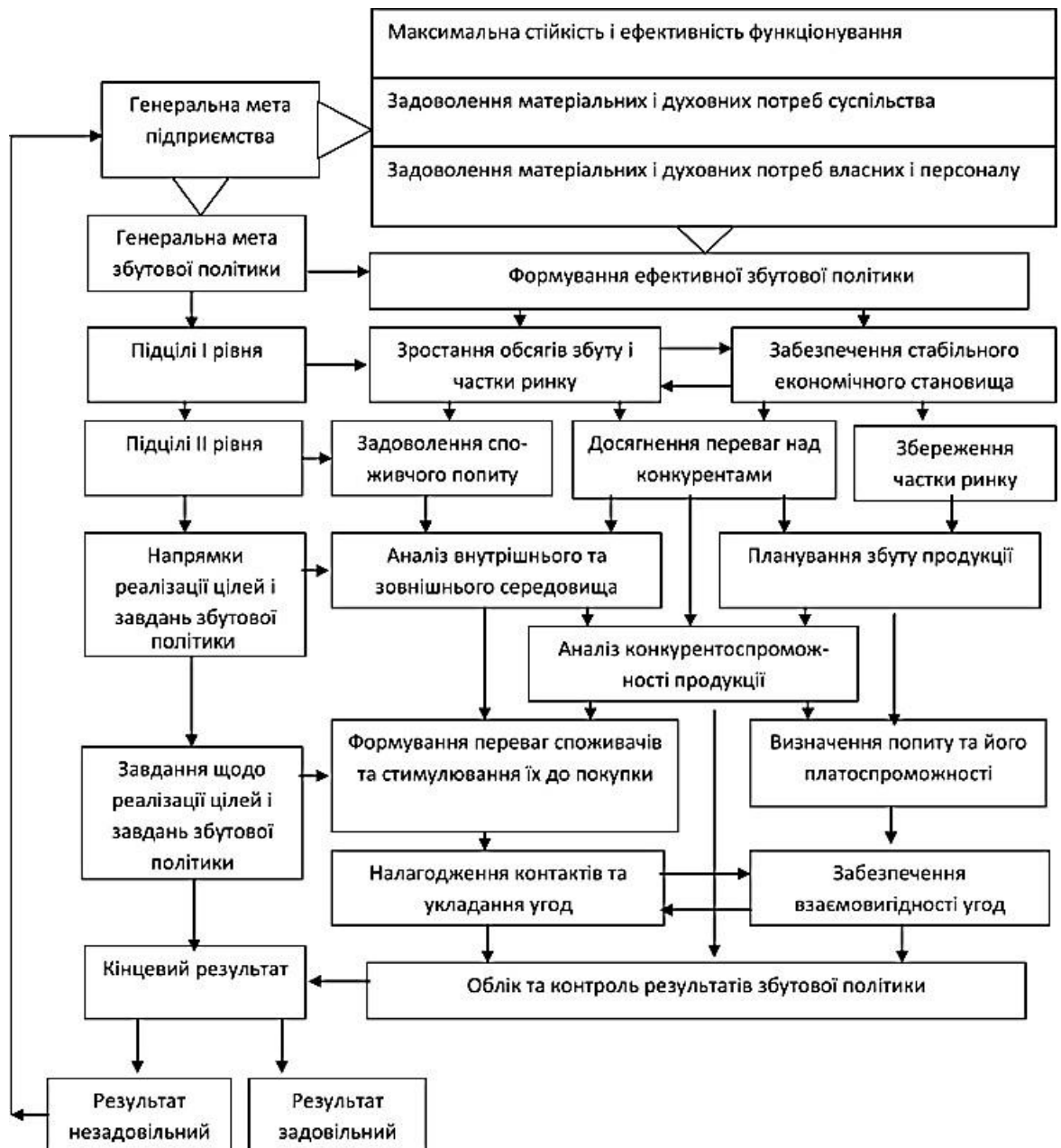


Рис.3.6. Дерево цілей та завдань зі створення ефективної збутової політики компанії

Збутова політика компанії спрямована на зростання ефективності фірми, оскільки в сфері збуту повністю виявляються всі намагання маркетингу з підвищення прибутковості. Пристосовуючи під споживача збутову мережу компанія має більше шансів витримати в конкурентній боротьбі. Якраз тут підприємець перебуває ближче до покупця. Продаж товару є ланцюжком, який пов'язує компанію - виробника із покупцем через проміжні ланки: торгових посередників, збувальників, ініціаторів покупки. Для ефективної дії на покупця необхідне вживання особливих заходів. Переважно саме на стимулювання відводиться задача пошуку прийомів, які відповідають кожній стадії в ході збуту. Вся організація збутової мережі залежна від каналів реалізації, типу товару та від обсягів роботи торгових посередників. Слід відзначити, що бувають різноманітні способи підвищення результативності збутової діяльності. Обрання тих чи інших способів залежить від намічених цілей. Їх об'єднують у три великі групи: - активна пропозиція (лотереї, конкурси покупців, різні ігри); - пропозиція ціни (продаж по знижених цінах, талони, що дозволяють отримати право на знижку, пільгові купони); - пропозиція представлена в натуральній формі (зразки, товару премії).

Оскільки, ключовою метою будь-якої компанії є одержання максимального прибутку, тоді збутовій діяльності має приділятися якнайбільше уваги. У будь-якій виробничій компанії мусить бути добре організована служба маркетингу, котра займається шляхами просування власної продукції на ринку з вільною конкуренцією. Головною метою роботи є аналіз маркетингових можливостей компанії та розробка рекомендацій щодо вдосконалення діяльності з просування певних видів продукції. Оптимізація збутової політики компаній наростить ефективність роботи самої компанії.

На теперішній стадії розвитку теорії маркетингу робота з реалізації продукції на зарубіжному ринку розглядається у певних аспектах. Перший передбачає формування системи заходів із раціонального розподілу і реалізації продукції (обрання стратегії збуту, структура збутової мережі, опрацювання комунікаційних рішень стосовно цінової і комунікаційної

підтримки у збутовій мережі). Другий аспект вивчає збутову діяльність як комплекс заходів з успішного фізичного переміщення продукції (встановлення раціональних маршрутів, вибір транспортних засобів задля доставки продукції, визначення числа складів та їх місця розташування, формування інформаційного забезпечення лінії «виробник – споживач») [23].

Оскільки, термін «управління збутом» має кілька тлумачень, то одні дослідники вважають його як керівництво збутовою діяльністю компанії загалом, інші – планування і щоденне керівництво діяльністю, пов'язаною зі збутом компанії. Цей термін вони теж розглядають як одну із багатьох функціональних задач компанії, що здійснюється у відповідності до затвердженого плану, який входить до плану маркетингу і загального плану роботи компанії.

Отже, управління збутом означає формування системи товароруку, або іншими словами, системи, що забезпечує доставку продукції на місце продажу (споживання) у точно визначений час, із максимально високим ступенем обслуговування споживачів, тобто управлінську діяльність із планування, реалізації та нагляду за фізичним переміщенням власної продукції від місця виробництва останньої до місць продажу задля задоволення потреб споживачів та з обов'язковою вигодою для виробника. Основним змістом збутової політики компанії є вибір найкращої схеми доставки продукції від виробника до покупця, її фізичний розподіл та обслуговування покупців після продажу їм власної продукції.

Таким чином, міжнародна збутова діяльність компанії – це комплекс фінансово-економічних, організаційно-технічних, маркетингових, транспортних, а також інших заходів, пов'язаних із постачанням продукції на зарубіжні ринки задля задоволення потреб покупців та отримання прибутку.

При системному підході управління міжнародною збутовою діяльністю включає розроблення, планування, організацію, координацію та контроль належних заходів та ключових показників результативності і об'ємів просування продукції на зарубіжному ринку задля налагодження

перспективних тривалих відносин з бізнес-партнерами у рамках стратегічного партнерства.

Розглянемо управління міжнародною збутовою діяльністю у двох аспектах: у стратегічному та тактичному. Стратегічний рівень управління міжнародним збутом включає відбір стратегії охоплення ринку, створення розподільної мережі і планування системи товароруку. Власне ці рішення передбачають ухвалення довгострокових зобов'язань перед різними суб'єктами господарювання та вимагають певного обґрунтування. Тактичні управлінські дії націлені на поточне регулювання самого процесу збуту товарів та реалізацію таких методів маркетингової активності компанії, що забезпечують досягнення намічених цілей. До них треба зарахувати дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, прогнозування, організацію і стимулювання збутової мережі, оцінку результуючих показників і вжиття коригувальних заходів [21].

Варто відмітити, що формування успішного комплексу управління міжнародною збутовою діяльністю компанії супроводжується рядом питань в сфері стратегічного управління збутом, котрі повинні бути враховані у зовнішньоекономічній діяльності компанії загалом. До таких проблемних питань треба віднести:

- відсутність належного фінансового забезпечення, головними формами якого зазвичай є кредитування чи самофінансування; але притягнення зовнішніх інвестиційних ресурсів (закордонних інвестицій зокрема) є найвигіднішою формою фінансування, що формує ґрунтовний базис для налагодження стійких довгострокових партнерських відносин компанії;

- відсутність належного інформаційного забезпечення, від повноти, достовірності та своєчасності котрого залежать своєчасність та повнота реалізації умов зовнішньоторговельних контрактів стосовно організації збуту; тут важливою є як внутрішня інформація відносно ринкових можливостей компанії загалом, так і зовнішня інформація про стан та тенденції розвитку цільових зарубіжних ринків;

- відсутність успішної організації стратегічного управління збутом у відповідності з вимогами зовнішнього середовища функціонування компанії; якраз на сучасному етапі значної уваги заслуговують питання покращення всіх етапів процесу збуту разом із іншими управлінськими процесами (виробництво, постачання, складування), що зумовлює необхідність запровадження логістичного підходу в комплекс управління міжнародною збутовою діяльністю компанії.

Застосування логістичного підходу забезпечує компанії – суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності суттєві переваги в системі збуту, які пов'язані зі своєчасним знаходженням проблемних питань у збутовій діяльності, розробкою адекватних заходів стосовно їх вирішення з врахуванням змін зовнішнього середовища.

Компанії, які застосовують логістичний підхід в міжнародній збутовій діяльності, здатні:

- оптимізувати об'єми виробництва експортної продукції із орієнтуванням на рівень і характер попиту щодо неї на зарубіжних ринках;
- синхронізувати процес виробництва завдяки мінімізації запасів сировини і матеріалів, що дає можливість більш гнучким чином запроваджувати нові технології на виробництво для модернізації останнього;
- значно зменшити кількість браку у виробництві через посилення контролю і запровадження міжнародних систем якості;
- покращити об'єми і терміни експортних поставок у відповідності з укладеними зовнішньоторговельними контрактами;
- обґрунтовувати рішення стосовно застосування логістичних провайдерів при зовнішньоекономічних операціях;
- підняти ефективність інформаційних зв'язків серед структурних підрозділів компанії у відповідності з їх функціональним призначенням.

Варто відмітити, що економічні показники у міжнародній збутовій діяльності здійснюють вплив на процес функціонування компанії загалом, а їх аналіз та оцінка дають змогу своєчасно віднайти проблеми, які виникають у її

роботі. Для усунення таких проблем потрібно використати стратегічно цілеспрямований комплекс заходів стосовно збільшення її ефективності, і ще сучасні моделі та способи удосконалення етапів планування, організації і контролю за міжнародною збутовою діяльністю компанії.

З метою покращення результативності управління міжнародною збутовою діяльністю компаній експортної сфери України визначені напрями вдосконалення комплексу міжнародного збуту на базі логістичного підходу (рис. 3.7).



Рис.3.7. Напрями удосконалення системи збуту компанії на міжнародному ринку

Джерело: *сформовано автором

Задля стимулювання збуту на зовнішні ринки підприємств кондитерської галузі України пропонується застосовувати стратегію управління стосунками з клієнтами, котра розробляється для збільшення об'ємів продажу і підвищення прибутковості шляхом підвищення ступеня задоволення клієнтів. Дана стратегія дозволяє персональний підхід до окремого клієнта, визначення і задоволення його потреб. Втілення цієї стратегії дозволяє ідентифікацію клієнтів, їхню диференціацію, їх персоналізацію і взаємодію з ними. Ефективність даної стратегії відзначається підвищенням успішності управління міжнародною збутовою діяльністю.

Міжнародні ринкові тенденції викликають важкі умови конкурентного середовища, при яких підприємствам значно важче знайти свою власну окрему нішу і задовольнити всі потреби обраного сегменту ринку. Вітчизняні підприємства-експортери кондитерської продукції також не є винятком. В умовах переорієнтації компаній до потреб цільових зарубіжних ринків найважливішим питанням стає покращення ефективності міжнародної збутової діяльності компанії відносно мінливих вимог покупців та високого ступеня міжнародної конкуренції. Вирішити це питання можливо за рахунок розробки і вжиття комплексу заходів стосовно запровадження логістичного підходу до управління міжнародною збутовою діяльністю компанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження в дипломній роботі, можемо зробити наступні висновки:

1. Суть збутової діяльності трактується в економічній літературі по-різному. Якраз через це, збут розглядається з однієї сторони як спосіб просування товару до покупця від виробника, а з другої – як реалізація чи сукупність дій, які пов'язані із задоволенням потреб.

2. Вихід на зовнішні ринки - це один із способів, що збільшить кількість продажів і та прибуток, зменшить вразливість, дасть змогу для отримання сучасних знань та досвіду. Реалізація на міжнародних ринках товарів чи послуг, які здійснюються своєю країною, називаються експортом.

3. Зазвичай розрізняють непрямий та прямий експорт. Непрямий експорт застосовують тоді, коли послуги чи вироби реалізуються, для прикладу, зовнішньоторговельними компаніями. Цей метод збуту товарів на міжнародних ринках раціональний за умов, коли виробник не володіє достатньою інформацією про зарубіжний ринок чи досвідом роботи на ньому, саме тому визнає за краще знизити особистий ризик, передавши роль збуту посередницькій фірмі. Прямим експортом користуються тоді, коли виробник реалізує свої товари або ж послуги особисто. І тут нема значення кому саме продав він цю продукцію.

4. За своїм типом стратегія збуту відноситься до функціональних стратегій маркетингу, які формуються за елементами комплексу маркетингу. Функція збуту зумовлена в маркетинговій діяльності кількома причинами. Першою з них є те, що в сфері збуту цілковито визначається результат повністю всіх маркетингових зусиль компанії. Другою причиною є те, що пристосовуючи збутову мережу відповідно до запитів покупців, створюючи їм найбільші зручності і до, і під час, а також після придбання, компанія має значно вищі шанси для перемоги в конкурентній боротьбі. Третя причина полягає в тому, що, якраз в момент збуту найефективніше проходить вивчення смаків і переваг покупців.

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «ТБК ГРУП» створене в 2011 році. Основний вид діяльності компанії: торгівля напоями, а також товариство займається оптовою торгівлею цукром, шоколадом, виробництвом кондитерських виробів; дещо менше компанія займається оптовою торгівлею продуктами харчування та тютюновими виробами. Основну частку, як ми вже зазначали, в асортименті ТОВ «ТБК ГРУП» складають напої, серед яких лікер шеріданс, віскі в асортименті, ром, коньяк в асортименті, лікер мохіто, вино та горілка в асортименті; шоколад різних видів, глазуроване печиво, трубочки, солодке печиво в упаковці, торти та рулети короткого терміну зберігання, тістечка, печиво з низьким вмістом жиру, солоне печиво.

6. Валовий прибуток компанії збільшився на 44,0%, а кількість інших операційних доходів підвищилася у 3,2 рази. Чистий збиток компанії значно зріс і становив у 2020 році 2361 тис. грн.

Погіршення фінансових результатів, а також значне зростання суми чистого збитку ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» у 2020 році порівняно з 2018 роком виникло за рахунок значного зростання майже усіх затрат від звичайної діяльності за незначного зростання доходу від продажу продукції.

Незважаючи на збільшення чистого доходу від продажу продукції на 36,4%, собівартість реалізованої продукції зросла на 34,2% (на 39596 тис. грн.), за рахунок: суттєвого зростання затрат на купівлю сировини від постачальників; на 36,8% збільшилися амортизаційні витрати (впровадження в експлуатацію оновлених основних засобів); на 3,4% піднялися затрати на оплату праці колективу за рахунок зростання його кількості і приросту середньомісячної зарплати; затрати на оновлення основних фондів зросли на 18,4%; збільшення адміністративних (на 3,0%) і збутових (на 57,3%) затрат відбулося через ті ж причини, що і збільшення собівартості проданої продукції та через зростання затрат на паливо, рекламу і маркетинг; фінансові затрати теж суттєво впали за нараховані проценти на банківські кредити; збільшилися

на 65,7% інші витрати за рахунок різниць у курсах, які були нараховані в монетарних статтях балансу в євро.

7. Маючи велике бажання випускати високоякісну продукцію, котра була б конкурентоздатною як на українському, так і на зарубіжних ринках, ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» ввійшло в п'ятірку перших в Україні, що отримало міжнародний сертифікат якості, завдяки якому здобула можливість продавати власну продукцію на європейських ринках.

8. Особливе місце в управлінні конкурентоздатністю товару в ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» відведене відділу маркетингу.

Загальна структура відділів управління конкурентоздатністю товару в ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» включає два головні підрозділи: Департамент маркетингу і Департамент контролю.

9. В компанії впроваджено нові технології з виробництва кондитерських виробів. Освоєно виготовлення тістечок за авторською технологією. У 2018 році відбулася активізація ринку кондитерських виробів, а в 2020 році об'єми виробництва порівняно з 2019 роком зросли майже на 10%.

Компанія одна з тих, яка добровільно провела сертифікацію кондитерських виробів. Сертифікат відповідності дозволяє експортувати продукцію за границю, ближнє зарубіжжя, де сертифікація кондитерських виробів обов'язкова.

10. Об'єми виробництва товарної продукції в 2020 році порівняно з 2019 роком зросли практично на 25%. Також відбулися зміни у структурі виробленої продукції.

До виробничих процесів у 2020 році додатково було залучено понад 100 працівників. Для їх потреб налагоджено та задіяно понад 100 одиниць устаткування і обладнання. Все це дало змогу протягом року випікати ширший асортимент солодоців.

11. ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» у своїй діяльності застосовує і прямий, і непрямий експорт. Застосовується прямий експорт під час роботи з європейськими компаніями. Експортні поставки кондитерських виробів

виконуються через торговельні підрозділи і фірмову мережу спільного підприємства «Ванільне небо».

Для роботи на білоруському ринку компанія застосовує систему непрямого експорту, задіюючи посередників, а також спеціалізовані торговельні заклади.

Залежно від партнерів, компанія веде діяльність з ними за різними господарськими договорами, в т.ч.:

- купівля – продаж (поставка);
- комісія.

12. ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» розробляє різноманітні маркетингові стратегії для успішної реалізації намічених завдань. До цих стратегій відносять: охоплення ринків та ринкових сегментів, вихід на ринки із новим продуктом, конкурентні виходи на нові ринки, цільові, товарної політики та ринкового попиту. Їх суть переважно залежна від загальної стратегії компанії, а також в галузі зовнішньоекономічної діяльності.

13. ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» планує виробляти крім солодоців ще й жири кулінарні, кондитерські, які в структурі виробництва займатимуть теж суттєву частку приблизно 30%. Дана продукція реалізовуватиметься виключно в Україні з метою виробництва шоколадних виробів.

При виході на зарубіжний ринок ТОВ «Компанія «ТБК ГРУП» зіштовхується з такими стратегічними альтернативами: обрання ринків збуту та вибір форми виходу на них; позиціонування продукту на ринку та опрацювання комплексу маркетингу для нього.

14. Застосування логістичного підходу забезпечує компанії – суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності суттєві переваги в системі збуту, які пов'язані зі своєчасним знаходженням проблемних питань у збутовій діяльності, розробкою адекватних заходів стосовно їх вирішення з врахуванням змін зовнішнього середовища.

Компанії, які застосовують логістичний підхід в міжнародній збутовій діяльності, здатні:

- оптимізувати об'єми виробництва експортної продукції із орієнтуванням на рівень і характер попиту щодо неї на зарубіжних ринках;
- синхронізувати процес виробництва завдяки мінімізації запасів сировини і матеріалів, що дає можливість більш гнучким чином запроваджувати нові технології на виробництво для модернізації останнього;
- значно зменшити кількість браку у виробництві через посилення контролю і запровадження міжнародних систем якості;
- покращити об'єми і терміни експортних поставок у відповідності з укладеними зовнішньоторговельними контрактами;
- обґрунтовувати рішення стосовно застосування логістичних провайдерів при зовнішньоекономічних операціях;
- підняти ефективність інформаційних зв'язків серед структурних підрозділів компанії у відповідності з їх функціональним призначенням.

15. З метою покращення результативності управління міжнародною збутовою діяльністю компаній експортної сфери України визначені напрями вдосконалення комплексу міжнародного збуту на базі логістичного підходу.

16. Задля стимулювання збуту на зовнішні ринки підприємств кондитерської галузі України пропонується застосовувати стратегію управління стосунками з клієнтами, котра розробляється для збільшення об'ємів продажу і підвищення прибутковості шляхом підвищення ступеня задоволення клієнтів. Дана стратегія дозволяє персональний підхід до окремого клієнта, визначення і задоволення його потреб. Втілення цієї стратегії дозволяє ідентифікацію клієнтів, їхню диференціацію, їх персоналізацію і взаємодію з ними. Ефективність даної стратегії відзначається підвищенням успішності управління міжнародною збутовою діяльністю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Акімов Д. І. Маркетинг мистецтва та інтегровані маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз). *Культура і сучасність*. 2019. № 1. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2019_1_14.
2. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: [монографія]. Донецьк : ДонПУЕТ, 2009.
3. Берегова Т. А. Використання SWOT-аналізу для побудови стратегії управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств в одеському регіоні. *Продовольчі ресурси*. 2019. № 13. С. 207-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2019_13_23.
4. Білоткач І.А. Мілєнний Є.І., Типи міжнародного маркетингового комплексу. *Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень: матеріали тез доповідей науково-практичної конференції молодих 89 вчених і студентів 12.03.-15.03.2020 р. : В 2 т. Том 2*. Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2020. 105 с. (55-56).
5. Блудова Т.В., Островська М.С. Модель спільного впливу рекламних відгуків і ціноутворення у збільшенні базового рівня збуту. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. № 96. С. 27-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2018_96_5.
6. Ганжуренко І. В. Трансформація механізмів та систем менеджменту маркетингово-збутової та логістичної діяльності аграрних підприємств та об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 438-449. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2019_202_44.
7. Гарматюк О. В. Сучасна системи збуту продукції підприємств.

Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 5255. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2018 3 12>.

8. Голінько В.І. Г 60 Основи охорони праці: підручник. М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. 2-ге вид. Д.: НГУ, 2014. 271 с.
9. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Центр учб. Літ., 2014. 304 с.
10. Домаскіна М.А., Кришталь Р.Б. Методи прогнозування збуту продукції як фактор економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Економічні науки. 2017. № 2. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_2_15.
11. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрями розвитку : [монографія] / [П.А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А. Борисенко та ін.]. Х. : ХНЕУ, 2008. 232 с.
12. Зернюк О.В., Ігнатенко В.О. Логістичний аналіз управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 5. С. 60-65. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig 2015 5 12>.
13. Зосимова Ж.С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. 2 (10). С. 119-124.
14. Кабаченко Д.В., Демиденко М.А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 207-214. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35.
15. Калетнік Г.М., Ціхановська В.М., Ціхановська О.М.. Менеджмент та маркетинг: навч. посібник. К. : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
16. Карасьова М.О., Долгальова О.В. Сучасні проблеми збутової діяльності в Україні. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 2. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_20.

- 17.Ковтун Е. О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 6, ч. 1. 2016. С.172-174.
- 18.Крикунова В.М., Фомішин С.В. Чинники, динаміка і структура зовнішньоторговельної діяльності підприємств України. *Економічні інновації*. 2013. С. 92-101.
- 19.Ключник А.В., Федоренко А.І. Регулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектора в умовах євроінтеграційних процесів України. *Економіка та інноваційний розвиток національного господарства*. 2013. № 4. С. 11-15.
- 20.Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття збуту та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: *Економічні науки*. 2014. Вип. 6 (2). С. 188-191.
- 21.Костакова Л.Д. Основи збутової діяльності підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія : Економічні науки. 2018. 93 № 1. С. 30-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2018_1_6
22. Котлер Ф. Основы маркетинга ; пер. с англ. - М. : Ростинтэр, 1996. - 704 с.
23. Куліш Т.В. Методика дослідження оптимальної системи збуту молока. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1-2. С. 120-125 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_1-2_20.
24. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 116-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_11_21
25. Мінаєва А.О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 2. С. 99-105. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_18.

26. Ніколаєнко В.І. Аналіз поняття «збут». *Сучасна парадигма ефективного бізнесу*. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18318/1/737.pdf>.
27. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. - 2017. Вип. 25(1). С. 178-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25\(1\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25(1)_40).
28. Спільник І. В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 24(2). С. 130-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_24\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_24(2)_20)
29. Сухомлин Л.В., Орлова К.О. Інформаційно-програмні рішення щодо удосконалення збутової діяльності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 183-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_28.
30. Терент'єва Н.В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28(1). С. 318-324. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(1\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(1)_43)
31. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. С. 44-52.
32. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 116-119.
33. Ходова Я. О. Комплексна система збутового логістичного менеджменту на промисловому підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 5(1). С. 251-254. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5\(1\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5(1)_57)

- 34.Хорошун В.В., Науменко І.А. Економіко-математичні методи та моделі прогнозування збутової логістики торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). - С. 179-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28\(2\)__38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(2)__38).
35. Шевченко А.В., Кобізеєв А.А., Т.А. Левковська Маркетингове управління та інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємств агропромислового комплексу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 124-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21\(2\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21(2)_28)
- 36.Шудренко І. В. Основи охорони праці : навч. посіб. Житомир : Видавець, О. О. Євенок, 2016. 214 с.