

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-32>

УДК 339.13:339.5

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

## RESEARCH OF THE PROCESS OF FORMATION OF THE MARKETING STRATEGY OF THE ENTERPRISE'S ENTRY INTO FOREIGN MARKETS

**Сівакова Ольга Анатоліївна**

магістр 2-го курсу,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3169-686X>

**Євтушенко Вікторія Анатоліївна**

кандидат економічних наук, професор,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-2277>

**Мозгова Галина Валентинівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9763-3298>

**Sivakova Olga, Evtushenko Viktoria, Mozgova Galina**

V.N. Karazin Kharkiv National University

Стаття присвячена дослідженню процесу формування міжнародної стратегії на підприємстві, особливостям її формування та інструментам, якими користуються компанії. На основі аналізу та синтезу наукових та практичних праць, було допрацьовано алгоритм щодо виходу компанії на міжнародний ринок. Дослідження процесу вибору міжнародної стратегії підприємством дозволило встановити, що одним з найскладніших та важливих етапів є вибір міжнародного ринку для експорту. Встановлено етапи процесу вибору підприємством іноземного ринку. Розроблено поради щодо вибору стратегії виходу на міжнародний ринок. Надано характеристику кожному етапу формування стратегії. Досліджено аналітичні підходи до аналізу обраних ринків. Систематизовано кроки компанії після створення стратегії та питання, з якими стикається підприємство під час її реалізації. Визначено відмінність міжнародної та національної маркетингової стратегії компанії.

**Ключові слова:** міжнародна стратегія, алгоритм створення міжнародної стратегії, вихід на міжнародний ринок, маркетингова стратегія, зовнішньоекономічна діяльність.

Статья посвящена исследованию процесса формирования международной стратегии на предприятии, особенностям ее формирования и инструментам, которыми пользуются компании. На основе анализа и синтеза научных и практических работ был доработан алгоритм выхода компании на международный рынок. Исследование процесса выбора международной стратегии предприятием позволило установить, что одним из самых сложных и важных этапов является выбор международного рынка для экспорта. Установлены этапы процесса выбора предприятием иностранного рынка. Разработаны советы по выбору стратегии выхода на международный рынок. Дана характеристика каждому этапу формирования стратегии. Исследованы аналитические подходы к анализу выбранных рынков. Систематизированы шаги компании после создания стратегии и вопроса, с которыми сталкивается предприятие при ее реализации. Определено отличие международной и национальной маркетинговой стратегии компании.

**Ключевые слова:** международная стратегия, алгоритм создания международной стратегии, выход на международный рынок, маркетинговая стратегия, внешнеэкономическая деятельность.

The article is devoted to the study of the process of formation of international strategy in the enterprise, the peculiarities of its formation and the tools used by companies. The creation of an international marketing strategy is the result of a carefully organized analytical process. To ensure the rationality of decision-making on

entering a new market, the model of forming a strategic plan should be simple and informative. Although there are many strategies, it will have unique components for each business. Various algorithms for creating an international strategy are analyzed. After systematizing the information from several sources, the algorithm for the company's entry into the international market was refined. The process of choosing an international strategy by an enterprise is studied, the most difficult stage is chosen and the goal of choosing a strategy is identified. The stages of the process of choosing a foreign market for the enterprise are studied. To formulate the full process of forming an international marketing strategy, its input and output elements are identified. Examples of foreign experience in the impact of reputation on international strategy are given. The organizational structure when entering the international market may change, the next step is to review the functionality of staff for the new market, which teams will communicate and exchange new ideas. The process of choosing an international market is considered. Advice on choosing a strategy for entering the international market is provided. Each stage of strategy formation is analyzed. Analytical approaches for the analysis of selected markets are investigated. The company's steps after the creation of the strategy and what the company faces during the implementation of the strategy are systematized. The difference between the international and national marketing strategy of the company is studied. The formation of effective competitive strategies is a special problem for Ukraine, because in order to enter the international market, they must meet modern requirements and ensure not only the development of competitive activity.

**Keywords:** international strategy, algorithm of international strategy creation, entering the international market, strategy, foreign economic activity.

**Постановка проблеми.** Процес глобалізації перетворює світове господарство в єдине ринкове середовище. Вихід на міжнародний ринок надає нові можливості сучасному підприємству. Тому все більше українських компаній сприймають цей процес як невід'ємну частину формування успішного бізнесу. Але підприємства будь-якої галузі зіштовхуються з проблемою формування ефективної міжнародної маркетингової стратегії. Це призводить до необхідності постійних досліджень інструментів маркетингу, які доцільно використовувати при виході на міжнародний ринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми виходу та роботи на зовнішніх ринках були досліджені у працях багатьох сучасних науковців та практиків. Серед них: Л. В. Балабанова, Л. Є. Довгань, О. Л. Кніщенко, Н. В. Куденко (роботи включають визначення та аналіз міжнародних маркетингових стратегій), М.В. Корж, Т.В. Співаковський (дослідження присвячені міжнародному маркетингу), Л. Л. Антонюк, Е. А. Уткін, М. О. Карпенко, Г. Л. Багієв (в наукових працях вивчаються стратегії виходу на міжнародні ринки).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на велику кількість наукових досліджень з даної тематики, алгоритм процесу розробки стратегії виходу на міжнародний ринок потребує уточнення з урахуванням нових сучасних маркетингових інструментів.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення алгоритму вибору стратегії виходу на міжнародний ринок для виробничого підприємства. Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

– провести порівняння елементів розробки стратегії на національному та глобальному ринках;

– описати процес формування маркетингової стратегії виходу на міжнародний ринок;

– розробити алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Створення міжнародної маркетингової стратегії – це результат ретельно організованого аналітичного процесу. Для забезпечення раціональності прийняття рішень щодо виходу на новий ринок модель формування стратегічного плану має бути простою та інформативною. Хоча існує багато стратегій, для кожного підприємства вона буде містити унікальні складові. Самодостатність, прямий і зворотній зв'язок, простота, наповненість, зрозумілість – характеристики, якими можна описати робочу стратегію. Для успішної реалізації стратегії всіма співробітниками підприємства вона повинна виражатись зрозумілою мовою. Якщо стратегія відповідає всім вищеведеним вимогам, то вона повинна бути реалізована за рахунок наділення всіх структурних підрозділів компанії відповідними знаннями та ресурсами, а головне бажанням втілити сформульовану стратегію в життя.

Для удосконалення процесу формування міжнародної маркетингової стратегії важливо визначити її вхідні та вихідні елементи. Вхідні елементи – це чинники, які аналізуються перед розробкою стратегії. Ключовими з них є фактори маркетингового середовища, місія та цілі підприємства. Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, який включає товар, ціну, розподіл, просування та рішення щодо розвитку компанії, як

спосіб виходу на зовнішній ринок, охоплення ринків, позиціонування [1].

Отже, стратегія виходу на зовнішній ринок необхідна компаніям для вибору найкращого способу реалізації власного потенціалу та досягнення успіхів на міжнародному ринку.

Перед розробкою стратегії доцільно розглянути процес вибору міжнародного ринку. Весь процес можна поділити на п'ять етапів: виникнення потреби у виході на новий ринок, дослідження ринків, порівняння ринків, вибір цільового ринку та прийняття рішення щодо вибору ринку (рис. 1). Далі починається процес розробки маркетингової стратегії виходу на міжнародний ринок.

На першому етапі та при переході на другий перед підприємством постає ряд питань, відповідь на які дуже важливо знайти на початку формування міжнародної маркетингової стратегії. Спочатку необхідно зрозуміти – чи потрібно взагалі виходити на міжнародний ринок, які цілі цього потребують. Наступне питання: якого результату досягне компанія, які ризики виходу на зовнішній ринок існують. Найголовніше – ретельний вибір країни/країн для виходу. На цей етап досліджень може піти багато ресурсів. Чи відрізняються потреби споживачів на зовнішньому ринку? Перед компанією постає завдання визначити, яку продукцію випускати: існуючу або розробляти нову? Потрібно розглянути шляхи виходу, дослідити всі можливі форми проникнення на зовнішній ринок. Які саме серед всіх можливих заходів маркетинг міксу обрати та реалізувати? Які економічні, науково-технічні та

інші результати можуть і мають бути отримані в результаті участі підприємства в міжнародному поділі праці?

Будь-яке підприємство приймає стратегічні рішення щодо базових стратегій незалежно від цілі міжнародної діяльності. Вихід на зарубіжні ринки зумовлює необхідність розробки додаткових стратегій, які не реалізовує компанія, яка продає тільки на внутрішньому ринку. Базові та додаткові елементи стратегії, кожен з яких передбачає певні стратегічні альтернативи та інструменти, формують комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії. Користуючись алгоритмом розробки стратегії виходу на міжнародний ринок, компанії можуть чітко встановити, на якому етапі знаходяться, спланувати свою роботу. Алгоритм складається з дванадцяти етапів та заключного «вихід на міжнародний ринок». Кожний етап включає кроки, без яких неможливе створення стратегії (рис. 2).

Багато підприємств орієнтовані на міжнародні ринки, але адміністративні торгові бар'єри та відсутність необхідного досвіду перешкоджають розвитку експортного потенціалу, тому потрібно їх дослідити на одному з етапів та адаптувати стратегію.

В процесі дослідження було детально розглянуто процес формування міжнародної маркетингової стратегії та встановимо взаємозв'язок між всіма її елементами. Підприємству необхідно приділити достатньо часу та ресурсів кожному з них, щоб продавати продукти відповідно до вимог споживачів на закордонному ринку та мати успіх.

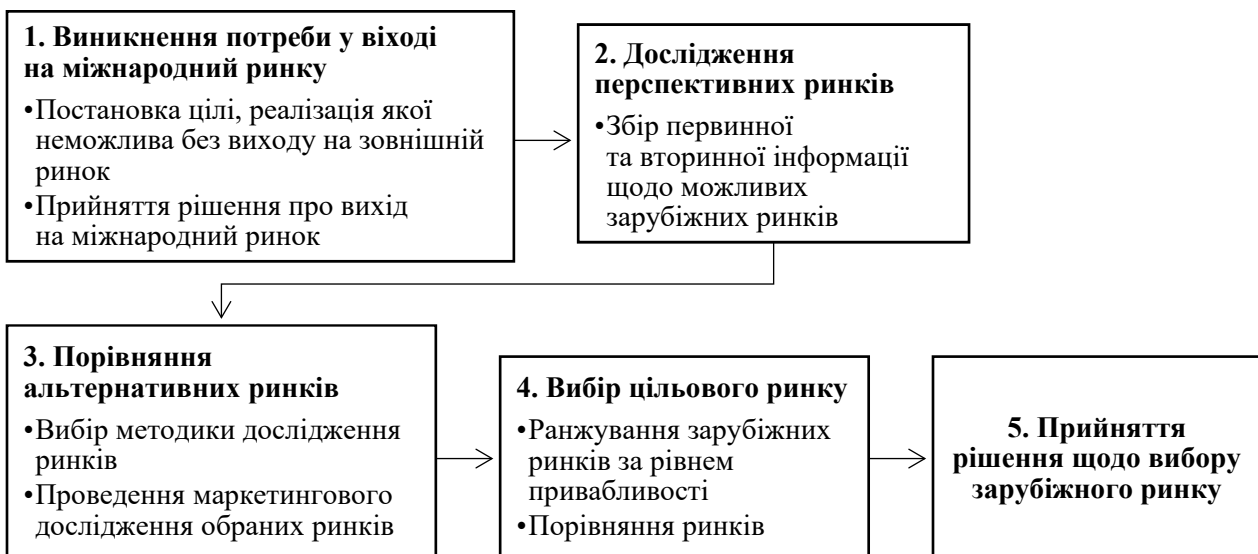


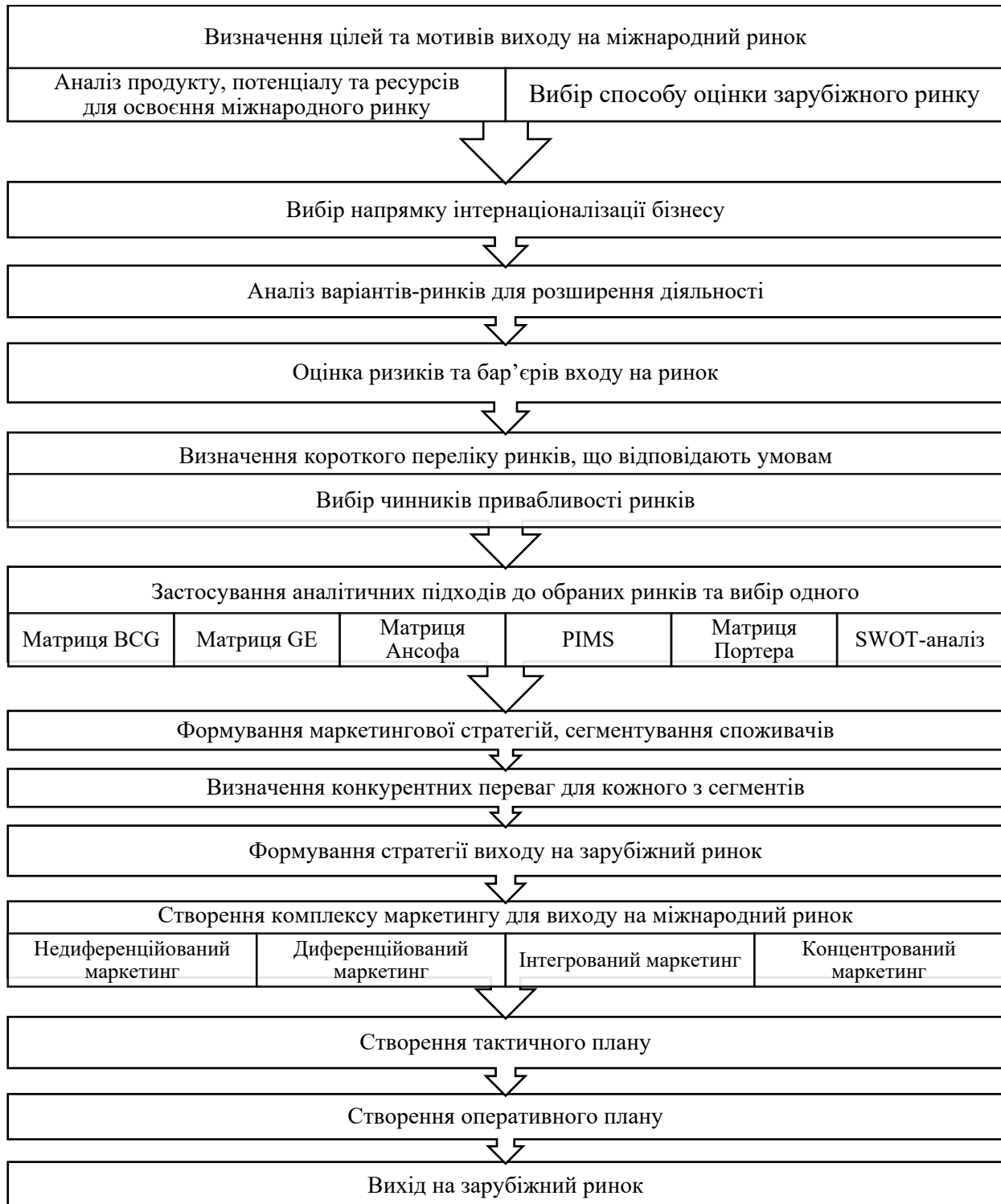
Рис. 1. Етапи процесу вибору іноземного ринку

Джерело: розроблено авторами за [1; 13]

Розділити роботу над стратегією можна на вісім кроків [6]:

1. Встановлення цілей міжнародної маркетингової стратегії.
2. Визначення продукту/послуги.
3. Організація повного дослідження нових ринків.

4. Планування та дослідження конкурентів.
5. Планування міжнародної стратегії.
6. Організація команди, яка буде відповідальна за реалізацію (в рідні країні або закордоном).
7. Визначення стратегії розповсюдження товарів та послуг.
8. Створення стратегічного документу.



**Рис. 2. Алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії**

*Джерело: розроблено автором за [2, с. 40; 3; 4; 5, с. 30]*

Також, необхідно встановити: кількість залучених клієнтів, час та гроші, які необхідні для виходу на ринок, час окупності інвестицій. Цілі повинні відповідати ринку галузі та продукту, мають бути реалістичними, бути орієнтиром для прогресу компанії. Також, на цьому етапі компанія має змогу переконатись, як вона розуміє свій продукт, чи готова вона взагалі продавати закордон, чи має достатньо ресурсів, чи буде продукт затребуваним та привабливим на зовнішньому ринку, який саме з усіх продуктів компанії обрати для розширення. Може зіграти роль репутація країни: наприклад, Японія з високоякісною продукцією, увагою до деталей та технологіями, або Канада з чистої промисловістю та надійністю. Негативна репутація підприємства також може ускладнити вихід на міжнародний ринок. А перший етап оцінки та постановки цілей може стати останнім, якщо компанія прийме рішення зосередитись на покращенні пропозиції та відкласти рішення про вихід закордон [14].

Після визначення цілей починається пошук міжнародних ринків, де вони можуть бути досягнені. Проаналізувати краще всі доступні ринки за допомогою інформаційних ресурсів від урядів країн та торгових асоціацій. Аналіз звітів допоможе побачити, як продукт компанії буде резонувати з місцевою аудиторією. Особливістю цього етапу є «жива» розвідка ринків, адже складно повністю зрозуміти їх віддалено. Для цього можна відвідати виставки, щоб встановити нові контакти. Дослідження ринку повинно включати аналіз законодавства та правових вимог щодо захисту працівників та споживачів, адже закони в усіх країнах відрізняються і це може стати проблемою при виході на новий ринок. Різні ринки будуть регулюватися політикою, яка може дозволяти або забороняти продаж певних товарів.

Особливо відомим є випадок ЄС, який заборонив США імпортувати промиту хлором курку, посилаючись на це як на проблему гігієни та благополуччя тварин. Так само багато країн можуть заборонити імпортувати товари, які можуть бути цілком законними в інших країнах [7].

Під час аналізу конкурентів необхідно проаналізувати, як вони підходять до ринку. На кожному ринку – свій перелік гравців і культур, що визначають закони галузі. Також можна дослідити, як конкуренти обирають зовнішні ринки та якої дотримуються стратегії.

Є ряд тенденцій поведінки на зовнішніх ринках, які закріпилися за країнами. Американські компанії при виборі міжнародної маркетингової стратегії, зазвичай, використовують нові товари, маючи на меті розширення нових

зовнішніх ринків. Компанії японського походження використовують високооб'ємне виробництво обмеженого асортименту з низькими витратами – в такому випадку ціна допомагає скласти конкуренцію іншим. Стратегії європейських країн полягають в виборі вже освоєних ринків та займанні оборонних позицій [3].

Далі необхідно сформувавши маркетингову стратегію та відповісти на ряд питань про бренд, рекламне повідомлення. Також важливо переконатися, що продукти або маркетинг не суперечать культурним непорозумінням, коли продаються за кордоном. Стратегія повинна найбільш чітко повідомити про конкурентну перевагу новим ринкам. Існуюча маркетингова стратегія може бути модифікована, або бути зовсім іншою для зовнішніх ринків, з урахуванням їх конкурентів, тенденцій та потреб споживачів.

Організаційна структура при виході на міжнародний ринок може змінитись. Наступний крок – оптимізувати функціональні обов'язки персоналу для нового ринку, сформувавши команди, які будуть спілкуватись та обмінюватись новими ідеями.

Крім того, важливим є визначення каналів комунікації та деталізація стратегії розповсюдження на ринку. Наприклад, серед способів, які перелічено на веб-сайті Міністерства США перелічено такі канали [8]:

- прямо до кінцевого користувача;
- дистриб'ютори в країні;
- веб-сайт електронної комерції;
- стороння платформи електронної комерції;
- постачальник великої міжнародної американської компанії;
- франшизуйте свій бізнес.

Кожен з цих каналів має свої переваги та недоліки, тому бізнес повинен обирати саме той, який найкраще підходить для вирішення задач та досягнення цілі.

Результатом розробки міжнародної маркетингової стратегії є стратегічний документ. Це письмовий план, який бачить вся команда, він допомагає злагоджено працювати та керувати компанією під час реалізації стратегії. Директор з міжнародної експансії Банку розвитку бізнесу Канади каже, що за допомогою плану легше виконувати стратегію без навантаження. Розширення операцій на міжнародний ринок може бути складним, але це відкриває двері для багатьох нових і захоплюючих можливостей [14].

На етапі «застосування аналітичних підходів до обраних ринків та вибір одного-цільового» використовуються інструменти [15]:

- матриця BCG;
- матриця GE;

- матриця Ансофа;
- PIMS;
- матриця Портера;
- SWOT-аналіз.

На етапі «створення комплексу маркетингу для виходу на міжнародний ринок» перед підприємством постає вибір – яку стратегію проаналізувати на ринок обрати [3]:

- диференційований маркетинг;
- недиференційований маркетинг;
- інтегрований маркетинг;
- концентрований маркетинг.

Після формування стратегії та перед виходом на зарубіжний ринок підприємство складає тактичний план досягнення цілей стратегії та оперативний – плани на місяць/тиждень/день, які реалізують лінійні співробітники. Про подробиці стратегічних цілей можуть знати тільки топ-керівники, проте деякі з них можуть доноситись до всіх співробітників компанії.

Далі починається реалізація стратегії на міжнародному ринку та слідування за досягненням стратегічних показників, які відображені в планах. Міжнародну стратегію маркетингу називають «схемою діяльності в майбутньому», яка створена для досягнення певних фінансових показників в зазначені строки на інтернаціоналізованому ринку.

Формування ефективних конкурентних стратегій – це особлива проблема для України, адже для входження на міжнародний ринок вони мають відповідати сучасним вимогам і забезпечувати не тільки розвиток конкурентної активності. Одним з важливих критеріїв вибору міжнародного ринку для входження є ступінь обґрунтованості управлінських рішень, адже це зумовлює успішність реалізації підприємницьких прагнень окремих економічних суб'єктів в умовах глобалізації [13].

**Висновки.** В результаті проведеного порівняльного аналізу процесу розробки маркетингової та міжнародної маркетингової стратегії було зроблено висновок, що вони суттєво відрізняються. Існуюча маркетингова стратегія підприємства має змінюватись при виході на міжнародний ринок під нові цілі. Особливу увагу рекомендується надати вивченню можливих адміністративних та торгових бар'єрів виходу на зовнішні ринки з метою розробки заходів з адаптації маркетингової стратегії та розвитку експортного потенціалу. Запропонований в рамках даного дослідження покроковий алгоритм формування маркетингової стратегії виходу на міжнародний ринок дозволить системно підходити до цього процесу, враховуючи взаємозв'язок між всіма елементами.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Посібник з експорту: визначення, значення та приклади. *Кар'єрний гід* : веб-сайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-exports>
2. Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Основні відмінності між спільними підприємствами та іншими формами міжнародних партнерських відносин. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 1-1 (44). С. 41.
3. Спільне підприємництво. URL: <https://uk.education-wiki.com/5489433-joint-venture-vs-partnership>
4. Різниця між спільним підприємством та партнерством. URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-joint-venture>
5. Різниця між спільним підприємством та стратегічним альянсом. URL: <https://ua.sawakinome.com/articles/business/difference-between-joint-venture-and-strategic-alliance.html>
6. Як працює спільне підприємство? URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-a-joint-venture>
7. Плюси та мінуси використання франшизи. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-a-franchise>
8. Як створити стратегію аутсорсингу? URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/outsourcing-strategy>
9. Володін Ю.В., Подковиров П.А. Стратегія виходу на міжнародні ринки: аналіз німецьких і російських компаній. *Стратегічні рішення та ризик-менеджмент*. 2018. № 4. С. 20–35.
10. Супрун С.Д., Стратійчук В.М. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. Вінниця, 2016. 40 с.
11. Шталь Т.В., Козуб В.О. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. С. 345–351.
12. П'ять кроків до створення вигральної маркетингової стратегії. URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/exportation/pages/winning-market-entry-strategy.aspx>
13. Плотницька С.І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 47 с.

14. Створення міжнародної маркетингової стратегії. URL: <https://www.hult.edu/blog/developing-an-international-marketing-strategy/>

## REFERENCES:

1. Posibnik z eksportu: viznachennya, znachennya ta prikladi. [Export guide: definitions, meanings and examples]. *Kar'yernij gid* [Career guide]: website. Retrieved from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-exports>
2. Petrenko V.S., Karnaushenko A.S. (2018) Osnovni vidminnosti mizh spilnimi pidpriyemstvami ta inshimi formami mizhnarodnih partnerskih vidnosin [The main differences between joint ventures and other forms of international partnerships]. *Biznes-navigator*, 1-1 (44), 41.
3. Spilne pidpriyemnictvo [Joint venture]. Retrieved from: <https://uk.education-wiki.com/5489433-joint-venture-vs-partnership>
4. Riznicya mizh spilnim pidpriyemstvom ta partnerstvom [The difference between a joint venture and a partnership]. Retrieved from: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-joint-venture>
5. Riznycja mizh spilnym pidpriyemstvom ta strategichnym aljansom [The difference between a joint venture and a strategic alliance]. Retrieved from: <https://ua.sawakinome.com/articles/business/difference-between-joint-venture-and-strategic-alliance.html>
6. Jak pracjuje spiljne pidpriyemstvo [How joint ventures work]? Retrieved from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-a-joint-venture>
7. Pljusy ta minusy vykorystannja franshyz [Pros and cons of using franchises]. Retrieved from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-a-franchise>
8. Jak stvoryty strategiju outsorsynghu [How to create an outsourcing strategy?]. Retrieved from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/outsourcing-strategy>
9. Volodin Ju.V., Podkovyrov P.A. (2018) Strateghija vykhodu na mizhnarodni rynky: analiz nimeckjykh i rosijsjykh kompanij [Strategy for entering international markets: an analysis of German and Russian companies]. *Strateghichni rishennja ta ryzyk-menedzhment*, 4, 20–35.
10. Suprun S.D., Stratijchuk V.M. (2016) Etapy formuvannja mizhnarodnoji marketynghovoji strateghiji pidpriyemstv [Stages of formation of international strategy]. Vinnytsia.
11. Shtalj T.V., Kozub V.O. (2018) Formuvannja mizhnarodnoji marketynghovoji strateghiji vykhodu kompaniji na zovnishnij rynek [Formation of an international marketing strategy for the company's entry into foreign markets]. *Byznes Ynform*, pp. 345–351.
12. P'jatj krokiv do stvorennja vyghrashnoji marketynghovoji strateghiji [Five steps to creating a winning marketing strategy]. Retrieved from: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/exportation/pages/winning-market-entry-strategy.aspx>
13. Plotnycjka S.I. (2020) Strateghija vykhodu orghanizaciji na mizhnarodni rynky: konspekt lekcij [The strategy of the organization's entry into international markets: lecture notes]. Kharkiv: KhNUMGh im. O.M. Beketova.
14. Creating an international marketing strategy [Stvorennja mizhnarodnoji marketynghovoji strateghiji]. Retrieved from: <https://www.hult.edu/blog/developing-an-international-marketing-strategy/>