

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА
МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ КОНСАЛТИНГОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ
ПОСЛУГ**

Студентки II курсу заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Капшієнко Яни Віталіївни

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Нагачевська Тетяна Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри міжнародної економіки від 25 квітня 2024 р., протокол №10.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ - 2024 р

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 142 сторінки, 26 таблиці, 15 рисунків, список літератури з 110 найменувань, 9 додатків.

Назва дипломної роботи: «Експортна стратегія українських компаній на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування експортних стратегій українських компаній на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг.

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність українських компаній на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування експортної стратегії українських компаній з ціллю успішної експансії на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг.

За результатами дослідження сформульовано авторське визначення категорії «експортна стратегія компанії», проведено детальне дослідження бізнес-середовищ Франції та Сполучених Штатів Америки з метою здійснення порівняльного аналізу їх ринків для реалізації експортної діяльності українських консалтингових маркетингових компаній, оцінено експортний потенціал українського агентства ТОВ «Банда», розроблено практичні рекомендації щодо формування експортної ТОВ «Банда» на ринку Франції. Отримані результати можуть бути використані міжнародними та українськими консалтинговими маркетинговими компаніями та органами державної влади.

Рік виконання дипломної роботи: 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи: 2024.

ABSTRACT

The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. The thesis contains 142 pages, 26 tables, 15 drawings, a list of 110 references, 9 appendices.

Topic of the thesis: Export strategy of Ukrainian companies in the international markets of marketing consulting services.

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of the formation of export strategies of Ukrainian companies in the international markets of consulting marketing services.

The object of research is the market activity of Ukrainian companies in the international markets of consulting marketing services.

The purpose of the master's thesis is to summarise the theoretical foundations and develop practical recommendations for the formation of an export strategy for Ukrainian companies in order to successfully expand in the international markets of consulting marketing services.

The research results include the author's own definition of the category "company's export strategy", a detailed study of the business environments of France and the United States of America with a view to conducting a comparative analysis of their markets for the implementation of export activities of Ukrainian consulting marketing companies, assessment of the export potential of the Ukrainian agency "Banda" LLC, and development of practical recommendations for the formation of an export "Banda" LLC in the French market. The results obtained can be used by international and Ukrainian consulting marketing companies and public authorities.

Year of completion of the thesis: 2023-2024.

Year of presentation of the research results: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	7
1.1. Сутність експортної стратегії компанії.....	7
1.2. Класифікація експортних стратегій компанії на міжнародних ринках.....	9
1.3. Етапи формування експортної стратегії компанії.....	21
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОНСАЛТИНГОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	33
2.1. Аналіз макрофакторів бізнес-середовища для діяльності українських компаній на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США .	33
2.2. Дослідження конкурентного середовища на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США	61
2.3. Оцінка споживчих мотивацій на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США	68
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ФРАНЦІЇ	74
3.1. Оцінка експортного потенціалу ТОВ «БАНДА».....	74
3.2. Розробка експортної стратегії ТОВ «БАНДА» на ринку Франції	89
3.3. Оцінка економічної ефективності розробленої експортної стратегії	99
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	119

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де глобалізація визначає ритм економічного розвитку, перед українськими компаніями все частіше постає завдання виходу на міжнародні ринки та формування ефективних стратегій експортної діяльності, що є актуальною проблемою теорії та практики міжнародної економіки.

Проблематика формування експортних стратегій українських компаній на міжнародних ринках є актуальною для сфери консалтингу, оскільки консалтингова галузь стала однією з найбільш конкурентних у світі і українські компанії на зарубіжних ринках конкурують зі світовими лідерами. Успішно сформована експортна стратегія є основою успіху у зовнішньоекономічній діяльності компаній. Крім цього, Україна є частиною світового економічного співтовариства і розвиток консалтингового сектору допоможе ще краще налагодити міжнародні зв'язки та сприяти обміну знаннями та технологіями.

Питання ефективних експортних стратегій українських компаній на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг має практичне значення, адже розробка належних експортних стратегій зможе мінімізувати негативний вплив визначених факторів бізнес-середовища та покращити рівень конкурентоспроможності компаній. Більше того, Україна зможе стати активнішим учасником у світовій економіці та більш вагомим гравцем у світових господарських процесах завдяки коректно підібраній експортній стратегії.

Дана тематика є актуальною і для розвитку науки, оскільки дослідження у цьому напрямку розширюють обсяг знань у галузі економіки та міжнародного бізнесу. Розробка нових теоретичних та практичних методів щодо формування успішної експортної стратегії сприяє розвитку нового наукового підходу до цієї проблематики. Варто зазначити, що публікації на цю тему можуть бути використані для навчання майбутніх фахівців у сфері експортного маркетингового консалтингу, що сприяє підвищенню якості освіти та підготовці здобувачів до реальних викликів у сфері бізнесу.

Аналіз останніх досліджень. Вдосконалення механізмів стратегічного управління міжнародною економічною діяльністю суб'єктів господарювання та розробка успішної експортної стратегії є факторами для досягнення успіху у сфері міжнародного консалтингу. Ця тематика привертає увагу як дослідників, так і практикуючих фахівців, праці яких розкривають теоретико-прикладні аспекти формування ефективних стратегій компаній на міжнародних ринках. Дану проблематику досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: А. О. Старостіна, О. Л. Канищенко, Т. В. Нагачевська, І. Я. Софіщенко, О. Ю. Кузьома, В. І. Середа, Л. В. Пащук, В. В. Рокоча, В. М. Марченко, Н. П. Лебедева, Р. М. Стрільчук, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, О. І. Ковтун, А. В. Савіцький, С. В. Косенко, Л. А. Петренко, О. В. Мазоренко, Т. С. Чернуха, Т. С. Бунчикова, О. В. Галаган, Г. А. Іващенко.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування експортної стратегії українських компаній з ціллю успішної експансії на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг.

Досягнення зазначеної вище мети передбачає виконання наступних завдань:

- розкрити сутність експортної стратегії компанії;
- класифікувати експортні стратегії компанії на міжнародних ринках;
- визначити етапи формування експортної стратегії компанії;
- здійснити стратегічний аналіз макрофакторів бізнес-середовища для діяльності українських компаній на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США;
- виявити привабливість конкурентного середовища на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США;
- оцінити споживчі мотивації на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США;
- оцінити експортний потенціал агентства ТОВ «Банда»;

- розробити практичні рекомендації щодо формування експортної стратегії українського консалтингового агентства ТОВ «Банда» на ринку консалтингових маркетингових послуг Франції;

- оцінити економічну ефективність розробленої експортної стратегії.

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність українських компаній на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування експортних стратегій українських компаній на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг.

Методи дослідження. Під час написання наукової праці було використано низку методів теоретичного та емпіричного пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, індукції, дедукції, метод порівняння, метод логічного обґрунтування, наукових узагальнень, методику конструювання категоріально-понятійного апарату, метод економіко-статистичного аналізу, метод експертних оцінок, метод функціонально-структурного аналізу, метод збору та обробки первинних даних, метод анкетування та аналізу його результатів, тощо.

Інформаційною базою для написання наукової роботи стали як вітчизняні та іноземні наукові праці, аналітичні дослідження, чинні законодавчі та нормативно-правові акти з питань зовнішньоекономічної діяльності підприємств, статистичні дані НБУ, Держстату України, матеріали Офісу з розвитку підприємництва та експорту України, дані державних та міжнародних установ, національні та міжнародні статистично-аналітичні звіти, інтернет-джерела тощо.

У цій роботі досліджено бізнес-середовища Франції та Сполучених Штатів Америки з метою здійснення зовнішньоекономічної діяльності українських консалтингових маркетингових компаній, розроблено експортну стратегію для українського агентства та запропоновано практичні рекомендації, що є ключовими елементами наукової новизни роботи.

Практичною складовою проведеного дослідження є отримані в процесі аналізу результати, які можуть слугувати актуальними рекомендаціями для

українських консалтингових маркетингових компаній та державного сектору. Результати роботи було апробовано на науковій міжнародній студентській конференції «Шевченківська весна» у 2024 році.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1. Сутність експортної стратегії компанії

Розробка успішної експортної стратегії є ключовим напрямом розвитку міжнародних компаній у сучасних інтеграційних умовах. Значення стратегії та експортної стратегії активно досліджується в науковій літературі. Вивчення поняття «стратегія» загалом, а також її експортної складової, є важливим завданням для підприємств, оскільки ці концепції не тільки формують основні принципи управління, але й визначають успішність компанії на міжнародній арені. Формування та застосування ефективної експортної стратегії має велике значення для підприємства в умовах глобалізації.

На базі застосування методики конструювання категоріально-понятійного апарату проф. Старостіної А.О. було сформовано таблицю, представлену у Додатку А. У зазначеній таблиці детально демонструється застосування понять «стратегія» та «експортна стратегія» компанії у науковій літературі на прикладі відповідних визначень, запропонованих різними вченими. Опрацьовані поняття «стратегія» та «експортна стратегія» були продемонстровані різними авторами у наукових працях. Значна кількість запропонованих підходів указують на значимість стратегії для підприємства. Проаналізувавши Додаток А, видно, що 2/3 усіх продемонстрованих визначень містять у собі усі три елементи: суть, зміст та результат явища. Зокрема, результат явища був відсутній здебільшого при аналізі структури поняття «експортна стратегія» на рівні суб'єктів господарювання.

При заповненні Таблиці 1.1 було виявлено, що суть явища терміну «експортна стратегія» здебільшого ототожнюється з «діяльністю» та «діями», відповідно до представлених авторських визначень науковців. Суть та зміст явища представлено у всіх проаналізованих визначеннях, а результат явища представлений у більшості з них.

Таблиця 1.1

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття
«експортна стратегія»

№	Автор	Суть явища					Зміст	Результат
		план діяльності/дій	програма дій	курс діяльності	процес	сукупність дій		
1	Переверзева А. В., Мала К. С.	+					+	+
2	Олін Б.		+				+	
3	Рокоча В. В.			+			+	+
4	Кредисов А., Дерев'яненко О.				+		+	
5	Деніелс Дж.Д., Радеба Лі Х.					+	+	+
6	Ощепков О.П., Магденко С.О.	+					+	+

Джерело: складено автором на основі [27, 53, 34, 15,81, 26] за методикою [36]

Оцінивши вже існуючі підходи до визначення поняття «експортна стратегія», можна зазначити, що поняття, запропоноване Переверзевою А. В. та Малою К. С. має найвищий експертний бал, зазначений у Таблиці 1.2, що свідчить про його найбільшу відповідність усім критеріям оцінки.

Таблиця 1.2

Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «експортна стратегія»

№	Автор	Оцінка				
		Наявність компонентів	поширеність визначення	теоретична обґрунтованість	практична доступність	сумарна оцінка
1	Переверзева А. В., Мала К. С.	5	4	5	5	19
2	Олін Б.	3	5	5	5	18
3	Рокоча В. В.	5	3	4	3	15
4	Кредисов А., Дерев'яненко О.	3	2	3	4	12
5	Деніелс Дж.Д., Радеба Лі Х.	5	5	4	3	17

Продовження таблиці 1.2

№	Автор	Оцінка				
		Наявність компонентів	поширеність визначення	теоретична обґрунтованість	практична доступність	сумарна оцінка
6	Ощепков О.П., Магденко С.О.	5	5	4	4	18

Джерело: складено автором на основі [27, 53, 34, 15,81, 26] за методикою [36]

Авторське визначення проаналізованого поняття продемонстровано у Таблиці 1.3 і має наступний вигляд: «Експортна стратегія компанії — це системний довгостроковий план дій щодо визначення пріоритетів, напрямів та інструментів діяльності компанії на міжнародних ринках на базі аналізу ринкового середовища та оцінки експортного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей та завдань».

Таблиця 1.3

Структура поняття «експортна стратегія»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Експортна стратегія компанії	це системний довгостроковий план дій	щодо визначення пріоритетів, напрямів та інструментів діяльності компанії на міжнародних ринках на базі аналізу ринкового середовища та оцінки експортного потенціалу,	з метою досягнення поставлених цілей та завдань

Джерело: складено автором

Сформоване авторське визначення містить такі структурні елементи як суть, зміст та результат явища, вказує на важливість систематичності обраного підходу на міжнародних ринках, а також враховує ключові фактори, які впливають на формулювання та реалізацію експортної стратегії.

1.2. Класифікація експортних стратегій компанії на міжнародних ринках

У сучасному інтернаціоналізованому світі одним із найважливіших аспектів розвитку підприємства є постійне вдосконалення стратегії для забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.

Класифікація різних стратегій, використаних компаніями для вдосконалення процесів зовнішньоекономічної діяльності також постає важливим напрямком дослідження.

У контексті маркетингових підходів, визначаються два ключові типи ринків: B2B та B2C. Підприємства, що спрямовані на ринки B2B, часто мають обмежений асортимент продукції та обмежені можливості щодо диверсифікації. Задля здійснення масштабування, вони впроваджують стратегії експорту. Однією з основних стратегій для компаній, орієнтованих на ринки B2B, є географічна диверсифікація, яка полягає в розширенні присутності на різних географічних ринках. Це дозволяє компаніям не тільки розширити свої географічні горизонти, але і залучити нових бізнес-партнерів, створюючи можливості для стійкого росту. Ще однією стратегією є підвищення рівня конкурентоспроможності через поглинання конкурентів. Цей підхід дозволяє компанії розширити свої можливості шляхом об'єднання з іншими гравцями на ринку. З іншого боку, на ринку B2C стратегія масштабування компаній обумовлена головним чином товарною диверсифікацією експорту та формуванням ефективної дистрибуції на кожному з ринків. Це дозволяє компаніям розширити свій продуктовий спектр та ефективно взаємодіяти з різними групами споживачів, забезпечуючи стабільний ріст та задоволення ринкових потреб [16].

Вибір ефективної стратегії суттєво залежить від життєвого циклу підприємства, його стану та внутрішніх ресурсів. Марченко В. М. та Лебедева Н. П. відзначають три фундаментальні стратегії в теорії стратегічного управління: зростання, стабілізація та виживання.

- Стратегія зростання спрямована на розширення обсягів продажів, за рахунок конкурентних переваг на зовнішньому ринку та ресурсів компанії, застосовуючи ефективні функціональні стратегії, такі як експорт та інновації, сприяючи стабільному розвитку компанії.

- Основна мета стратегії стабілізації полягає не лише у збереженні прибутку, а і у його збільшенні, незважаючи на наявну економічну нестабільність компанії.

- Під час стратегії виживання увага зосереджується на короткострокових діях, задля виходу з кризового становища компанії та переходу до економічної стабільності [16].

Обираючи експортну стратегію та адаптуючи її до конкретного етапу життєвого циклу, варто звернути увагу на ряд основних аспектів, які впливають на потреби та можливості компанії в різні періоди її існування, зокрема: ресурси компанії, конкурентоспроможність, рівень попиту на зарубіжному ринку та наявність ризиків. Таким чином, Марченко В. М. та Лебедева Н. П. запропонували перелік експортних стратегій компанії на B2B ринку відповідно до представленого вище переліку загальних стратегій.

Стратегія ефективного зростання передбачає вибір нових ринків, залучення клієнтів, а також збільшення обсягів продажів як на національних, так і на міжнародних ринках. Поглинання конкурентів може стати стратегічним кроком для отримання додаткових ресурсів, ринкових позицій та технологічних переваг. Завдяки глобальній стратегії, з'являється можливість купівлі зарубіжних підприємств задля отримання доступу до нових ринків, що сприяє більш швидкому і стійкому зростанню.

Застосування стратегії кооперації включає укладання партнерських угод та співпрацю з іншими компаніями, що сприяє об'єднанню ресурсів, зниженню ризиків та забезпеченню стабільності в діловому середовищі. Зосередження на стратегії диференціації означає створення унікальних продуктів чи послуг, які відрізняють компанію від конкурентів.

Використання стратегії сегментації ринків дозволяє компанії зосередитися на конкретних сегментах ринку, включаючи адаптацію продуктів чи послуг до потреб конкретної аудиторії, забезпечуючи стійкість в умовах нестабільності [16].

Чернуха Т. С. та Бунчикова Т. С. запропонували декілька способів виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок, проаналізувавши необхідні обсяги ресурсів. Серед запропонованих ними стратегій були представлені наступні: непрямий експорт, прямий експорт, кооперація, спільне підприємство,

філіал, дочірня консалтингова компанія. Варто зазначити, що найменший обсяг ресурсів, який є необхідним для виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок належить стратегії «непрямий експорт», а найбільший - стратегії «філіал, дочірня консалтингова компанія». У своїй роботі вони також зазначили, що при непрямому експорті відсутня можливість беззбиткової релокації ресурсів на інший ринок, а при прямому експорті вона оцінюється як найвища [41].

Після дослідження запропонованих класифікацій різними науковцями, було сформовано авторські таблиці класифікацій експортних стратегій компанії на міжнародних ринках відповідно до їх видів основної діяльності та поставлених цілей компанії. Таким чином, нижче продемонстровані Таблиця 1.4, Таблиця 1.5 та Таблиця 1.6, згідно з даними яких експортні стратегії можна класифікувати за напрямками інтернаціоналізації бізнесу, розвитку та кризового менеджменту на міжнародних ринках.

Основними методами експорту, зазначеними у Таблиці 1.4, варто виділити наступні:

- непрямий експорт полягає у наданні послуг за кордоном через посередників, що дозволяє компанії зосередити увагу на операційних процесах, при цьому відповідальним за процес продажів є посередник;

- прямий експорт передбачає надання послуг за кордоном без залучення посередників, що дозволяє компанії контролювати процеси продажів і отримувати більший відсоток прибутку;

- кооперація полягає в укладанні партнерських угод з іншими компаніями з метою досягнення спільних цілей та обміну ресурсами і знаннями;

- створення спільного підприємства передбачає формування спільної бізнес-структури між двома або більше компаніями задля здійснення спільної діяльності;

- метод дочірньої консалтингової компанії використовується для полегшення процесу надання компанією послуг своїм зарубіжним клієнтам та залучення нових споживачів.

Класифікація експортних стратегій відповідно до методів
інтернаціоналізації бізнесу на міжнародних ринках

№	Назва стратегії	Пояснення
1	Непрямий експорт	Надання послуги за кордон через посередників, що дозволяє компанії зосередити увагу здебільшого на операційних процесах, при цьому за напрям продажів відповідальний посередник. У такому разі, відбувається масштабування бізнесу на зарубіжному ринку без прямого залучення співробітників компанії до організації процесів дистрибуції.
2	Прямий експорт	Передбачає надання послуг за кордон без залучення посередників або посередницьких агентств, що дозволяє компанії у більшій мірі контролювати процеси продажів, отримувати більший відсоток прибутку та встановлювати прямий зв'язок з клієнтами.
3	Кооперація	Полягає в укладанні партнерських угод або співпраці з іншими компаніями задля досягнення спільно поставлених цілей, наприклад: зменшення рівня витрат, збільшення контрольованої частки ринку або об'єднання наявних ресурсів кожної із сторін з метою отримання спільних благ. Зазначений метод передбачає обмін ресурсами, технологіями та знаннями, а також збільшення кількості можливостей на ринку за рахунок синергічного ефекту.
4	Спільне підприємство	Цей метод полягає у формуванні спільної бізнес-структури між двома або більше компаніями шляхом співпраці з іншими фахівцями. Такий підхід дає змогу поділити потенційні ризики та витрати, а також вдосконалити рівень знань співробітників і збільшити обсяги внутрішніх ресурсів компанії.
5	Дочірня консалтингова компанія	Передбачає створення нових відділень та підрозділів компанії, географічно віддалених від головного офісу, з метою забезпечення послуг компанії своїм іноземним клієнтам. Даний метод дозволяє встановити окремий юридичний статус для підрозділу, що сприяє оптимізації оподаткування та зменшенню ризиків в управлінні компанією.

Джерело: складено автором на основі [100, 88, 96, 16, 41]

Стратегії розвитку, продемонстровані у Таблиці 1.5 поділяються на наступні стратегії:

- Глобальна стратегія розвитку, у свою чергу, складається зі стратегії виходу на нові міжнародні ринки, основною метою якої є розширення географічної присутності компанії. Ця стратегія передбачає наступні аспекти: аналіз ринків; вибір потенційних ринків для реалізації зовнішньоекономічної

діяльності; розробка експортної стратегії з урахуванням визначених цілей та ресурсів компанії; здійснення адаптація послуг на обраному ринку; контроль обсягу продажів; та формування оцінки результатів. Другою стратегією є стратегія поглинання конкурентів, яка спрямована на збільшення кількості та якості конкурентних переваг. Основними етапами реалізації зазначеної вище стратегії є: дослідження конкурентів шляхом здійснення порівняльного аналізу та визначення сильних і слабких сторін національних та іноземних конкурентів; ідентифікація конкурентів, які можуть бути потенційними об'єктами злиття та поглинання; проведення переговорів з обраними компаніями щодо умов злиття та поглинання; оцінка вартості компанії - об'єкта злиття чи поглинання та укладення договору; здійснення інтеграції з метою максимізації синергії від процесу злиття чи поглинання; оцінка результатів. Третьою стратегією було визначено стратегію збільшення обсягів продажів на вітчизняному ринку та міжнародних ринках, основними етапами реалізації якої є: здійснення аналізу ринку задля ідентифікації можливостей зростання та потенційних сегментів цільової аудиторії; визначення конкурентних переваг компанії; розробка ефективних маркетингових стратегій з метою просування послуг на міжнародних ринках; застосування комплексу маркетингу, зокрема реклами, участі у виставках та конференціях з метою залучення нових клієнтів та підвищення рівня впізнаваності бренду; впровадження комплексу стимулювання продажів за допомогою, наприклад різноманітних знижок, акцій та бонусних програм.

- Стратегію концентрованого розвитку формує стратегія диверсифікації, яка передбачає: проведення досліджень з метою виявлення потенційних сегментів або регіонів задля розширення діяльності компанії; розробку нових послуг, які відповідають потребам та вимогам нових сегментів ринку; вихід на міжнародні ринки, на яких рівень попиту на послуги компанії є високим; диверсифікацію асортименту компанії; введення нових продуктів на ринок та залучення уваги цільової аудиторії; здійснення аналізу та управління фінансовими, репутаційними та операційними ризиками. Наступною стратегією, яка наявна в

складі стратегії концентрованого розвитку є інноваційна стратегія, застосування якої орієнтоване на впровадження креативних та високотехнологічних рішень. Базовими аспектами цієї стратегії було визначено: інвестування у дослідження та розробку нових технологій; розробка унікальних послуг, які виходять за межі існуючого асортименту і відповідають специфічним вимогам іноземних споживачів; впровадження та модернізація новітніх технологій для підвищення рівня ефективності, якості та конкурентоспроможності асортименту компанії; розробка маркетингових стратегій з метою просування інноваційних продуктів на міжнародних ринках та створення унікального бренду; налагодження партнерських відносин з іншими компаніями або урядовими організаціями задля спільної розробки та впровадження інноваційних проєктів.

- Інтеграційну стратегію, яка передбачає стратегію вертикальної інтеграції, ключовими етапами якої є: створення внутрішніх підрозділів, які спеціалізуються на різних аспектах консалтингових послуг, що передбачають розширення асортименту компанії; проведення експертизи задля виявлення потенційно нерозкритих сильних сторін компанії при експорті; можливе здійснення стратегічних об'єднань з іншими компаніями з ціллю збільшення кількості та якості переваг у порівнянні з іноземними конкурентами; створення філій або різного роду представництв закордоном дозволить компанії більш детально та якісно вивчити потреби клієнтів компанії. Іншою складовою інтеграційної стратегії є стратегія горизонтальної інтеграції, головними аспектами якої є: розширення портфеля послуг компанії шляхом купівлі інших підприємств, в асортименті яких наявні комплементарні послуги; злиття консалтингової компанії з іншими гравцями на ринку або їх поглинання, що призведе до підвищення рівня впливовості компанії.

Таблиця 1.5

Класифікація експортних стратегій розвитку компанії на міжнародних
ринках

№	Назва стратегії	Деталізація стратегії	Пояснення
1	Глобальна стратегія розвитку	Стратегія виходу на міжнародні ринки	Передбачає вибір нових ринків для експорту після проведення детального порівняльного аналізу міжнародних ринків з метою збільшення клієнтської бази компанії
2		Стратегія поглинання конкурентів	Спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності компанії у порівнянні з національними та іноземними конкурентами
3		Стратегія збільшення обсягів продажів на національному та міжнародних ринках	Сприяє зростанню рівня доходів та розширенню діяльності бізнесу
4	Стратегія концентрованого розвитку	Стратегія диверсифікації	Застосування цієї стратегії допомагає зменшити потенційні ризики, пов'язані з концентрацією на одному сегменті ринку або ж в одному регіоні
5		Інноваційна стратегія	Сприяє стійкому розвитку та підвищенні рівня конкурентоспроможності за рахунок залучення та використання новітніх технологій
6	Інтеграційна стратегія	Стратегія вертикальної інтеграції	Розширення різних аспектів діяльності компанії, від постачальників до кінцевих споживачів
7		Стратегія горизонтальної інтеграції	Передбачає вдосконалення діяльності компанії за рахунок розширення асортименту пропонуваних компанією послуг, а також злиття та поглинання

Джерело: складено автором на основі [100, 88, 96, 16, 41]

Експортні стратегії кризового менеджменту передбачають комплекс заходів, який націлений на вихід компанії з кризових ситуацій на міжнародних ринках та на збереження бізнесу у період економічної нестабільності, ринкових змін, політичних криз, торгових обмежень та інших негативних, проте впливових на діяльність компанії чинників. Серед експортних стратегій кризового менеджменту на міжнародних ринках, описаних у Таблиці 1.6, варто виділити наступні:

- До складу стратегії швидкої реакції відноситься стратегія гнучкості, застосування якої зорієнтоване на здатність компанії швидко адаптуватися до ринкових змін. Ключовими аспектами стратегії є: гнучкість у використанні ресурсів задля можливості ефективного управління ними у разі настання непередбачених обставин та зміни попиту на консалтингові послуги на міжнародних ринках; гнучкість у стратегії ціноутворення з метою залучення клієнтів шляхом акційних знижок та пропозицій; гнучкість у взаємодії з клієнтами задля створення можливостей швидкої реакції на зміни споживчих потреб; гнучкість у робочих процесах передбачає швидке вдосконалення операційних процесів та методики роботи компанії для оптимізації продуктивності та адаптації до нових умов. Наступною є стратегія захисту, яка націлена на мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій та збереження стабільної діяльності компанії. Основними аспектами цієї стратегії є: проведення детального ринкового аналізу потенційних ризиків на міжнародних ринках та розробка стратегії щодо управління ними; формування ресурсних резервів з метою зменшення негативного впливу на діяльність компаній у разі виникнення кризових явищ на міжнародних ринках; диверсифікація портфелю пропонованих компанією послуг задля зменшення рівня залежності від конкретних ринків та сегментів, на яких прогнозуються кризові ситуації; розробка детальних планів у разі настання кризи; запровадження заходів щодо уникнення різного роду конфліктів з клієнтами, партнерами та іншими ринковими гравцями.

- Стратегія розвитку у період кризи формується зі стратегії інноваційного виходу з кризового становища, яка передбачає активне використання інноваційних підходів та новітніх технологій. Основними аспектами цієї стратегії є: розробка нових інноваційних послуг або модифікація існуючих; інтеграція передових технологій задля оптимізації послуг компанії та забезпечення ефективного вирішення проблем споживачів; налагодження стратегічних партнерств з метою підвищення інноваційного потенціалу компанії. Іншою стратегією, яка є складовою стратегії розвитку, було виділено стратегічну кооперацію, основними напрямками якої є: об'єднання ресурсів;

партнерська підтримка; спільна розробка планів виходу з кризових ситуацій; створення спільного бренду.

- Стратегія конкурентного відокремлення складається зі стратегії диференціації та сегментації ринків. Перша з них передбачає розробку та пропозицію унікальних послуг і основними аспектами цієї стратегії є: формування спеціалізованих консалтингових послуг, які відповідають конкретним потребам споживачів та відрізняються від стандартних ринкових пропозицій; застосування персоналізованого підходу до клієнтів. Друга складова передбачає поділ ринку на цільові сегменти і ключовими характеристиками цієї стратегії можна вважати: здійснення детального ринкового аналізу та поділ ринку на сегменти відповідно до їх потреб та характеристик; визначення пріоритетних ринкових сегментів; розробка персоніфікованих пропозицій, які відповідають очікуванням кожного обраного сегменту ринку, що сприяє залученню та утриманню клієнтів навіть в кризових умовах.

Таблиця 1.6

Класифікація експортних стратегій кризового менеджменту на міжнародних ринках

№	Назва стратегії	Деталізація стратегії	Пояснення
1	Стратегія швидкої реакції	Стратегія гнучкості	Передбачає швидку реакцію у разі виникнення кризових ситуацій шляхом ефективного внесення змін до існуючої експортної стратегії за рахунок перерозподілу ресурсів, зміни цільових ринків або модифікації послуг
2		Стратегія захисту	Залучення комплексу заходів з метою захисту компанії від негативних наслідків кризових ситуацій, зокрема таких як страхування валютних ризиків, захист від коливань цін на ринках або резервування фінансових ресурсів задля формування фонду можливих непередбачуваних витрат

Продовження таблиці 1.6

№	Назва стратегії	Деталізація стратегії	Пояснення
3	Стратегія розвитку	Стратегія інноваційного виходу з кризового становища	Передбачає впровадження нових високоінноваційних технологій з ціллю відновлення рівня конкурентоспроможності компанії в кризових умовах
4		Стратегічна кооперація	Співпраця з іншими компаніями та ринковими гравцями
5	Стратегія конкурентного відокремлення	Стратегія диференціації	Передбачає розробку унікальних послуг
6		Стратегія сегментації ринків	Виокремлення ринкових сегментів та процес адаптації послуг компанії до обраних сегментів ринку

Джерело: складено автором на основі [100, 88, 96, 16, 41]

Перераховані вище стратегії мають ряд унікальних переваг, які можуть стати ключовими при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності компанії. Проте, рівень ефективності результатів залежить від доцільно обраної стратегії. У такому разі, експортна діяльність компанії буде найбільш успішна та стійка до кризових явищ на міжнародних ринках.

Надання різноманітних послуг часто потребує одночасної фізичної присутності виробника та споживача. Ця динаміка стає особливо актуальною в сучасному світі, де торговельні зобов'язання охоплюють транскордонні переміщення обох сторін. В умовах глобалізації та швидких змін бізнес-середовища важливою є здатність компаній адаптуватися до такого фізичного переміщення. Виробники та постачальники послуг повинні вдосконалювати свої стратегії, забезпечуючи не тільки ефективність, але й високий рівень обслуговування для споживачів у будь-якій точці світу. Такий підхід вимагає не лише гнучкості в організаційних процесах, але й розробки інноваційних методів управління, які можуть ефективно впроваджувати та залишати торговельні зобов'язання в умовах глобальної діяльності.

За даними Світової організації торгівлі різноманітність способів транскордонної торгівлі допомагає виробникам та споживачам виконувати свої домовленості, фізично перебуваючи на певній території. Три додаткові способи постачання, полегшують процеси щодо тимчасового переміщення або

перманентного знаходження та оформлення документації обох сторін договору [100].

Згідно з Генеральною угодою про торгівлю послугами пропонується чотири види міжнародної торгівлі послугами. При цьому враховується місцезнаходження як постачальника, так і споживача послуги, яка становить предмет торгівлі. Виділяють наступні способи транскордонної торгівлі:

- Перший спосіб - транскордонне постачання, використовується, коли постачальники послуг з однієї країни надають їх споживачам в іншій країні, і при цьому постачальник та споживач не переїжджають на територію іншої країни.

- Другий спосіб - споживання за кордоном, застосовується у випадку, коли споживач із однієї країни переїжджає в іншу країну заради отримання послуг.

- Третій спосіб - комерційна присутність, що передбачає надання послуг на міжнародному рівні через діяльність філій за кордоном.

- Четвертий спосіб - присутність фізичних осіб, передбачає, що фізична особа змінює свою локацію на країну споживача заради надання послуги від свого імені або від імені свого роботодавця.

Таким чином, розглянуті способи демонструють різноманітні сценарії торгівлі послугами, що є важливим для ефективного регулювання та розвитку міжнародних економічних відносин [88].

Класифікацію послуг також описали у своїй науковій праці Р. М. Штерн і Б. М. Хекман, зазначивши чи важливим є переміщення постачальника та споживача послуг між країнами. Автори описали чотири типи послуг мобільності у міжнародній торгівлі:

- Без переміщення постачальників або споживачів (відокремлені послуги). Такі послуги ще називають незалежними, оскільки ними можна торгувати без іноземної присутності.

- Лише переміщення постачальників. У такому випадку описуються орієнтовані на попит послуги, задля здійснення яких фізична присутність є важливою умовою. Задля здійснення факту надання послуги, необхідне переміщення капіталу та робочої сили.

- Лише переміщення споживачів, тобто послуги, що надаються в країні постачальника.

- Переміщення постачальників і споживачів (невідокремлені послуги). У даному випадку, відбувається переміщення факторів виробництва та споживачів закордон і послуга надається в іншій країні [96].

1.3. Етапи формування експортної стратегії компанії

В умовах посиленних глобальних викликів та динамічних процесів на міжнародних ринках, питання формування та реалізації експортних стратегій компаній стає не тільки актуальним, але й ключовим для їхнього успіху. Формування експортної стратегії виступає як невід'ємна частина наукового аналізу, спрямованого на дослідження інструментарію для компаній, задля ефективної реалізації свого експортного потенціалу. Задля розробки успішної зовнішньоекономічної стратегії компанії, варто ознайомитися із запропонованими різними науковцями етапами формування стратегій.

На думку Стрільчука Р. М., визначення основних переваг компанії є першочерговим та найголовнішим етапом формування стратегії. Також варто зосередити увагу на аналізі ринку та стратегічному плануванні [38].

Подібне бачення висвітлює у своїй науковій праці Ансофф І., доводячи, що успішна стратегія формується на основі перспективних напрямків компанії, зокрема необхідно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, порівняти загрози та можливості компанії і поставити конкретні цілі для подальшого їх виконання [80].

Наприклад, на думку Томпсона А. А. та Стрікленда А. Дж. формування ефективної стратегії підприємства передбачає наступні аспекти: вибір сфери діяльності, формування цілей компанії, розробка стратегії та подальша її реалізація, оцінка результатів та, при необхідності, коректування [45].

Успіх стратегії, за науковими дослідженнями Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф., залежить від обраної місії, постановки цілей компанії, аналізу

ринкового середовища та конкурентних перспектив компанії, а також контролю виконання стратегічних завдань [91].

Іванієнко К. В. описує управління експортом як сукупність важливих для розгляду та аналізу аспектів, серед яких: аналітика міжнародних ринків та конкурентоспроможності компанії, створення стратегії та моніторинг результатів її реалізації [12].

Ковтун О. І. схиляється до фреймової методики розробки стратегії, зокрема до аналізу слабких сторін підприємства та формування цілей щодо їх посилення. Таким чином, компанія буде готова до можливого неочікуваного кризового моменту зовні [13].

Бурмака М. М. та Бурмака Т. М. представляють у своїй монографії, що ключовим аспектом прогресу являються інноваційні процеси [2].

Савіцький А. В. пропонує у своїй статті правильно обрати місію та розробити відповідні цілі компанії, проаналізувати ринок та відслідковувати результати роботи компанії під час запуску обраної стратегії задля успішного виходу на нові міжнародні ринки. Окрім цього, Савіцький А. В. продовжує дослідження результатів Бурмака М. М. та Бурмака Т. М. та зазначає, що розробку експортної стратегії, насамперед, варто формувати на основі інновацій. Таким чином, на його думку, інноваційність підприємства допоможе вирішити ряд не тільки виробничих, а й управлінських питань у процесі формування успішної експортної стратегії компанії. Савіцький А. В. також переконаний у тому, що розробка інноваційних рішень впливає на реалізацію довгострокових планів та обсяги прибутковості компанії. Окрім всього зазначеного вище, Савіцький А. В. наводить приклади зовнішніх чинників, які, на його думку, є значно впливовими в процесі формування експортної стратегії підприємства, серед них наступні: рівень міжнародного попиту, якість продукції та її відповідність необхідним вимогам, цінова політика, рівень технологічної ефективності, фінансовий стан підприємства, конкурентоспроможність та володіння інформацією щодо ситуації на ринку та сучасні тенденції на ньому [35].

Марченко В. М. та Лебедева Н. П. розглядають рівень ефективності експортної стратегії компанії як поєднання факторів як зовнішнього, так і внутрішнього впливу. До факторів зовнішнього впливу автори відносять політичну та економічну ситуацію, рівень конкуренції, наявність ресурсів та ціни на них. Виробничий потенціал, рівень інноваційності та кваліфікації кадрів, а також корпоративна культура компанії складають основу факторів внутрішнього середовища. Марченко В. М. та Лебедева Н. П. зазначають, що при розробці ефективної експортної стратегії підприємства, варто звертати увагу на рівень співпраці усіх необхідних відділів задля швидкого та успішного досягнення цілей компанії. Таким чином, науковці переконані, що лише за умови врахування зовнішньоекономічної ситуації на ринку та внутрішньої конкурентоспроможності компанії, формування експортної стратегії підприємства буде успішним [16].

Косенко С. В. також зазначає, що задля досягнення поставленої підприємством мети, необхідно вчасно реагувати на аспекти зовнішнього та внутрішнього середовищ. Серед факторів, які впливають на рівень успішності експортної стратегії, Косенко С. В. виділяє наступні: виробничий потенціал, людський капітал, рівень інформаційного розвитку та фінансові ресурси [14].

Петренко Л. А. пропонує наступний алгоритм розвитку експортного потенціалу компанії, який складається з таких етапів:

- Перший етап передбачає розробку цілей компанії, при цьому оцінюючи потенціал конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

- Під час впровадження наступного етапу, розглядаються питання реконструкцій та модернізації у різних напрямках діяльності підприємства.

- Третій етап встановлює конкретний період часу, за який поставленні на першому етапі цілі мають бути виконані [28].

У своїй науковій праці, Бірюк О. С. виділяє міжнародний маркетинг як основний аспект дослідження та аналізу при формуванні експортної стратегії підприємства, при цьому додаючи, що варто досліджувати не лише зовнішні фактори середовища, а і окремі сегменти міжнародних ринків [1].

Мазоренко О. В. представляє цілу низку чинників, які впливають на вибір експортної стратегії підприємства, зокрема: розмір підприємства та наявність його ресурсів, розмір ринку та рівень конкуренції на ньому, державна політика та ступінь ризику, торговельно-економічні бар'єри та рівень попиту, витрати та фактори зовнішнього впливу [89].

Переверзева А. В. та Мала К. С. описують завдання менеджера компанії при формуванні та реалізації експортної стратегії. Важливим є те, що всі завдання мають бути взаємозалежними та послідовними. Авторками було виділено наступні напрямки роботи:

- По-перше, необхідно розробити стратегічний план дій.
- По-друге, розподілити загальні цілі на конкретні завдання.
- Наступним кроком є виконання запланованих завдань.
- Не менш важливою відзначають реалізацію сформованої експортної стратегії компанії.
- Останнім кроком є оцінювання ефективності та результатів експортної діяльності компанії, а також внесення корективів, за потреби.

Ключовим етапом при виконанні усіх перерахованих вище завдань є визначення пріоритетів у кожному напрямку діяльності компанії [27].

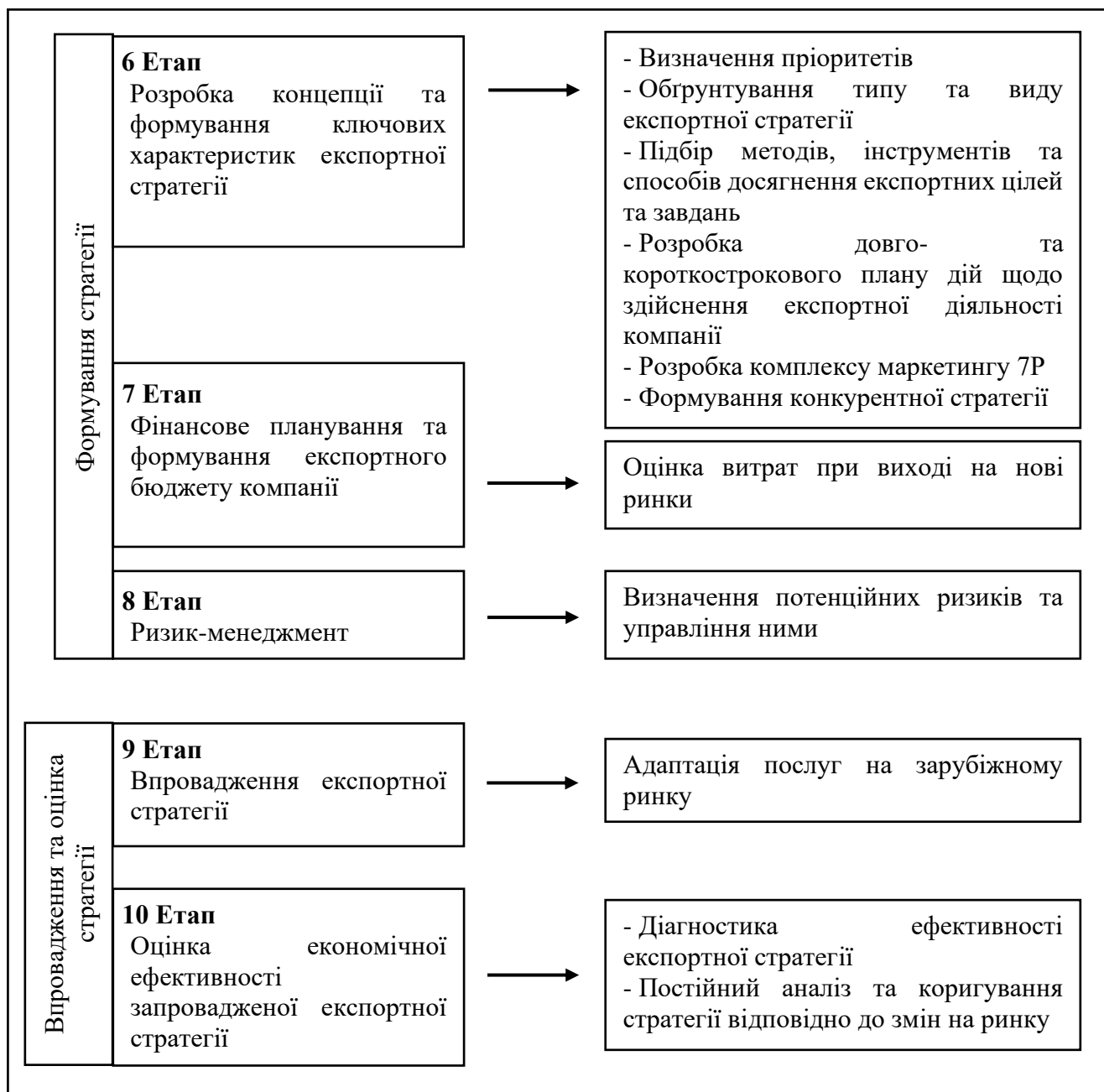
Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С. зазначають, що першочерговим завданням щодо розробки експортної стратегії консалтингової компанії є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ. Авторки дослідження вказують ряд чинників, які впливають на експортну діяльність консалтингової компанії, зокрема: макроекономічні дані, кон'юнктура ринку, кваліфікація співробітників, політико-правові фактори тощо [41].

Задля успішного формування експортної стратегії компанії було проведено ретельний аналіз підходів і методик щодо розробки та реалізації стратегії та враховано різноманітні фактори, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність компанії. При формуванні експортної стратегії компанії, пропонуються наступні етапи, продемонстровані на Рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Етапи формування експортної стратегії

Джерело: складено автором на основі [38, 80, 45, 91, 12, 13, 2, 35, 16, 14, 28, 1, 89, 27, 41]



Продовження Рис. 1.1

1. Визначення мети компанії

Визначення мети є ключовим етапом у формуванні експортної стратегії, що визначає успіх організації на міжнародному ринку, адже відображає суть існування компанії, її цінності та амбіції. Чітко сформована мета дозволяє компанії уникати питань неоднозначності у виборі напрямку розвитку, зосереджуючись на тих аспектах, які максимально відповідають її стратегічній

спрямованості. Сформовані цілі стають вимірювальним критерієм успіху та стимулом для підвищення ефективності діяльності компанії.

2. Аналіз факторів зовнішнього впливу

Ретельне дослідження міжнародних ринків дозволяє компанії зрозуміти попит на їхні послуги, конкурентне середовище та потенційні можливості для збільшення обсягів продажу. Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволяє врахувати потенційні зміни та виклики, які можуть виникнути на міжнародних ринках. Вивчення міжнародних ринків є необхідною передумовою для розуміння особливостей різних ринків та їхнього впливу на бізнес. Різні країни можуть мати відмінні культурні, правові, економічні та соціальні умови, які важливо враховувати при розробці експортної стратегії. Аналіз ринкового середовища сприяє кращому позиціюванню компанії в контексті глобальної економіки. Варто зазначити, що взаємодія з органами влади та відповідність вимогам законодавства є одним із першочергових етапів аналізу міжнародного ринку. Важливим є і здатність адаптувати запропоновані послуги до місцевих умов, культурних особливостей та правового середовища кожного конкретного ринку. Розробка ефективних партнерських відносин також сприяє покращенню доступу до міжнародних ринків та може полегшити вирішення місцевих проблем.

Перед початком експортної діяльності, необхідно також переконатися у тому чи є послуги компанії конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Вивчення конкурентного середовища допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони конкурентів, а також розробити стратегії, спрямовані на застосування конкурентних переваг компанії.

3. Аналіз факторів мікросередовища та оцінка можливостей компанії

Аналіз внутрішніх ресурсів та експортного потенціалу компанії є невід'ємною частиною процесу формування експортної стратегії, оскільки за допомогою цього аналізу, можна об'єктивно оцінити внутрішні фактори, які визначають конкурентоспроможність та ефективність підприємства на міжнародному ринку. Визначення внутрішніх сильних та слабких сторін

компанії дозволяє ретельно проаналізувати ресурси та особливості діяльності підприємства. Цей етап висвітлює ключові переваги, які можуть бути використані для успішного виходу на зовнішні ринки, а також недоліки, які потрібно намагаться усунути задля підвищення рівня конкурентної привабливості підприємства. Розуміння власних сильних сторін дозволяє компанії визначити свою унікальність та розробити стратегію, яка буде максимально розкривати її потенціал.

Оцінка ресурсів допомагає визначити набір факторів, які можуть стати ключовими задля аналізу конкурентних переваг та формування стратегії виходу на світові ринки. Результати аналізу попереднього досвіду також є цінним напрямом подальшого розвитку. Проведення аналітичної оцінки історії успіхів та невдач дозволяє враховувати власний досвід у плануванні та прийнятті стратегічних рішень.

Сегментація ринку дозволяє компанії адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії до потреб обраних споживчих груп, враховуючи їхні особливості, уподобання та поведінку. Визначення цільових сегментів сприяє чіткому розумінню аудиторію, для якої призначені послуги компанії і розробити алгоритм щодо задоволення потреб споживачів. Розуміння того, що є стимулом при купівлі послуг, дозволяє налагодити комунікаційний процес з клієнтами враховуючи їхні потреби та очікувань. Така діяльність сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках.

4. Вибір цільових ринків для експорту

Вибір зарубіжного ринку визначається численними факторами, які включають економічні умови, культурні особливості, технологічний розвиток та попит на конкретні послуги. Адаптація послуг до особливостей конкретних ринків може сприяти успіху за умови відповідності потребам місцевих споживачів. Крім того, вибір країни-імпортера визначає ступінь потенційних для компанії ризиків.

5. Налагодження міжнародного партнерства

Формування надійних міжнародних партнерських відносин дозволить більш ефективно здійснити дослідження зарубіжного ринку за рахунок наявних знань про тенденції на місцевому для них ринку, культурні особливості, мовні бар'єри, регулятивно-правову базу тощо. За допомогою співпраці та кооперації з іноземними партнерами процес адаптації стратегії буде більш ефективним. Окрім цього, наявність іноземних партнерств надає можливість використовувати їхні мережі та зв'язки за кордоном, що полегшує процес залучення нових клієнтів.

6. Розробка концепції та формування ключових характеристик експортної стратегії

Довго- та короткострокове планування допомагає підвищити рівень ефективності компанії при здійсненні експортної діяльності. Зокрема, планування різного виду ресурсів компанії сприяє раціоналізації витрат та забезпеченню ефективного використання ресурсів компанії.

Формування цілісного комплексу маркетингу 7P забезпечує більш ефективну адаптацію консалтингових компаній на міжнародних ринках. Розробка продукту, який відповідає потребам цільового ринку, є ключовим аспектом експортної стратегії. Послуги, запропоновані консалтинговою компанією, повинні задовольняти потреби споживачів. Встановлення відповідної цінової стратегії передбачає визначення цілей щодо цінової політики, стратегії ціноутворення та адаптацію цін до місцевого ринку та локального рівня конкуренції. Залучення ефективної реклами та просування допомагають привернути увагу потенційних клієнтів і заохотити їх до покупки послуг компанії. Рівень кваліфікації персоналу напряму впливає на рівень обслуговування клієнтів, тому компетентні співробітники є одним із ключовим ресурсів компанії. Оптимізація внутрішніх процесів також впливає на якість та ефективність надання консалтингових послуг. Візуальна привабливість офісів, матеріали для презентацій, а також репутація та довіра компанії на зарубіжному ринку доповнюють розробку успішного комплексу 7P.

Етап формування конкурентної стратегії не лише забезпечує визначення конкурентних переваг, але і враховує умови та виклики глобальної конкуренції. Перш за все, формування конкурентної стратегії дозволяє компанії визначити свої унікальні сильні сторони, які можуть виокремити її серед інших гравців на міжнародному ринку. Такими можуть бути технологічні інновації, висока якість обслуговування чи інші фактори, які створюють конкурентну перевагу та визначають позиціонування компанії. Не менш важливим є те, що конкурентна стратегія враховує особливості ринку та позицію конкурентів. У результаті проведеного аналізу конкурентного середовища, компанія зможе більш ефективно використовувати свої можливості та уникати потенційні загрози на міжнародних ринках. Крім того, формування конкурентної стратегії допомагає визначити оптимальний спосіб взаємодії з ринком та суб'єктами.

7. Фінансове планування та формування експортного бюджету компанії

Оцінка витрат при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності компанії є першочерговим завданням фінансового планування. Визначення обсягу інвестицій, необхідних для виходу на новий ринок, включаючи маркетингові заходи, дослідження ринку та інші витрати, допомагає компанії точно визначити свою фінансову стратегію, яка передбачає розробку бюджету, визначення джерел фінансування та встановлення цілей прибутковості.

8. Ризик-менеджмент

Дослідження потенційних ризиків та розробка стратегій щодо їхнього управління не лише допомагають уникнути фінансових труднощів, але і створюють фінансовий фундамент для подальшого розвитку та росту на глобальному ринку.

9. Впровадження експортної стратегії

Ключовим етапом у процесі експортної діяльності компанії є впровадження експортної стратегії, оскільки відбувається перехід від концепції до реалізації поставлених цілей. Адаптація послуг до потреб місцевих споживачів підвищить рівень їх задоволеності покупкою, що сприяє побудові довгострокових відносин та формуванні позитивних відгуків клієнтів.

10. Оцінка економічної ефективності запровадженої експортної стратегії

Моніторинг є невід'ємним етапом у формуванні експортної стратегії компанії, оскільки даний процес дозволяє забезпечити правильну координацію всіх етапів експортної діяльності компанії. Комплексний підхід та чітке поетапне виконання плану дозволяють максимізувати вигоди від експортної діяльності компанії.

Систематичний аналіз ключових показників, таких як обсяги продажів, доля ринку, прибутковість тощо, дозволяє компанії визначити, наскільки успішно є розроблена експортна стратегія. Зміни в економіці, політиці, технологіях та споживчих уподобаннях можуть впливати на ефективність експортної стратегії. Саме такі перманентні коливання є причиною для постійного аналізу та коригування стратегії.

Варто зазначити, що послідовність та систематичність усіх етапів є базовою вимогою щодо формування експортної стратегії компанії, оскільки завдяки такому підходу визначається логічний порядок дій, який допомагає компанії розглядати кожен етап при виході на міжнародний ринок більш досконало. Такий метод передбачає аналіз кожного аспекту діяльності компанії, від внутрішніх процесів до зовнішніх факторів, що відбуваються на міжнародних ринках. Також, взаємозв'язок між усіма етапами гарантує комплексний підхід до кожного напрямку формування стратегії. Врахування наведених вище аспектів допоможе компаніям розробити стратегію, що відповідає їхнім потребам та умовам зарубіжного ринку, забезпечуючи успішні результати від здійсненої експортної діяльності та стійкий розвиток на міжнародному рівні.

Висновки до розділу 1

Як наслідок проведеного аналізу теоретичних засад дослідження експортної стратегії компанії на міжнародних ринках, можна зробити наступні висновки:

1. У результаті дослідження запропонованих різними науковцями підходів трактування поняття «експортна стратегія», було визначено, що «експортна стратегія компанії — це системний довгостроковий план дій щодо визначення пріоритетів, напрямів та інструментів діяльності компанії на міжнародних ринках на базі аналізу ринкового середовища та оцінки експортного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей та завдань».

2. Було розглянуто різні класифікаційні підходи експортних стратегій компанії на міжнародних ринках, а також розроблено авторські класифікації, зокрема: класифікацію експортних стратегій відповідно до методів інтернаціоналізації бізнесу, класифікацію експортних стратегій розвитку компанії та кризового менеджменту на міжнародних ринках. Запропоновані вище стратегії мають ряд унікальних переваг, проте високий рівень ефективності та результативності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності можна досягти лише при раціональній обраній експортній стратегії, тобто тій, яка відповідає миті та життєвому циклу компанії.

3. Запропоновано етапи формування експортної стратегії, відповідно до яких першочерговим кроком є визначення мети компанії при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, зокрема формування ключових цілей та завдань. Наступний етап передбачає здійснення аналізу факторів мікро- та макромаркетингового середовищ, а також оцінку експортного потенціалу компанії. Дослідження обраних бізнес-середовищ зумовлений остаточним вибором цільового ринку для експорту, а також налагодженням міжнародного партнерства на ньому. Після розробки концепції експортної стратегії, настає етап розробки бюджету компанії та проведення ризик-менеджменту. Кінцевими етапами формування експортної стратегії є її впровадження та оцінки економічної ефективності. Незважаючи на різноманітність зазначених вище етапів, вони є абсолютно взаємозалежними. Послідовність та застосування комплексного підходу є ключовими факторами успіху при формуванні експортної стратегії компанії.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОНСАЛТИНГОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Аналіз макрофакторів бізнес-середовища для діяльності українських компаній на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США

Сучасне глобалізоване бізнес-середовище надає чимало можливостей підприємствам, у тому числі у розширенні їхньої географічної присутності та залученні нових клієнтів. Вихід на нові ринки стає важливим завданням для компаній, які надають маркетингові послуги, адже вони сприяють підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню обсягів продажів.

У процесі масштабування на нові ринки, вибір потенційних країн для виходу є одним із ключових етапів. Для цього дослідження було обрано *Францію та Сполучені Штати Америки*. Такий вибір обумовлений наступними аргументами:

По-перше, Франція та Сполучені Штати Америки є одними з найбільших та найрозвиненіших ринків у світі. Обидві країни мають значний економічний потенціал, високий рівень життя, інноваційний підхід до бізнесу та широку споживчу базу, що робить їх особливо привабливими консалтингових маркетингових компаній, оскільки попит на їх послуги є потенційно стабільним та високим.

По-друге, ринки цих країн географічно віддаленні, різні за своєю природою та характером споживання. Франція відома своєю культурною спадщиною, вишуканим смаком і високим рівнем вимог щодо надання послуг. Сполучені Штати Америки, натомість, характеризуються широким ринком та різноманітністю споживання. Такі відмінності можуть вплинути на результати аналізу цих бізнес-середовищ.

Дослідження спрямоване на оцінку порівняльної привабливості ринкового бізнес-середовища Франції та Сполучених Штатів Америки для виходу на них

українських консалтингових компаній, а саме тих, асортимент послуг яких передбачає маркетинговий консалтинг. Останнім часом, компанії, які надають маркетингові послуги, стають все більш вагомими гравцями на ринку. Маркетинговий консалтинг, зокрема передбачає надання консультацій з приводу дослідження ринку та рівня цін на ньому, стимулювання збуту, а також управління споживчим ланцюгом постачання продукції [9].

Задля дослідження було обрано *B2B (Business-to-Business) ринок*, який є привабливим для діяльності консалтингових маркетингових компаній з кількох ключових причин:

- Діяльність B2B ринку спрямована на довгострокову перспективу, що забезпечує стабільний потік замовлень та прибуток для компаній;
- Клієнти на B2B зазвичай пропонують вищий чек, оскільки один клієнт може генерувати значно більше прибутку через великі обсяги замовлень;
- B2B ринок часто характеризується високим рівнем технологічності та інновацій, що створює можливість задля впровадження передових технологій та інноваційних рішень.

Першим етапом даної аналітичної роботи є визначення маркетингових проблем та можливостей. Задля дослідження ринків Франції та США, пропонується розглянути наступний перелік факторів, які впливають на діяльність українських консалтингових маркетингових компаній. Через перманентні зміни у даній сфері, варто також розпізнати можливості задля подальшої їх реалізації та виокремити загрози для підвищення вірогідності їх усунення або ж принаймні їх мінімізації.

Політико-правові фактори включають в себе різноманітні правові аспекти, законодавство, регуляцію та політичний контекст країни, які можуть впливати на функціонування бізнесу та реалізацію сформованих стратегій. Основна суть політико-правових факторів полягає у визначенні регуляторних умов та обмежень щодо підприємницької діяльності на ринку консалтингових маркетингових послуг. Ключові для українських компаній політико-правові фактори представлені у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Початкова таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища Франції та США для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит/ Пропозиція
1	<i>Захист та конфіденційність даних</i>			
	Франція. Посилення регулювання щодо захисту особистих даних споживачів	-	+	Попит, Пропозиція
	США. Зростання тенденції щодо регулювання, зберігання та використання особистих даних за допомогою законодавства	-	+	Попит, Пропозиція
2	<i>Антикорупційна політика</i>			
	Франція. Тенденція полягає в посиленні заходів для боротьби з корупцією та забезпеченні прозорості в урядових структурах та бізнес-середовищі	-	+	Попит, Пропозиція
	США. Удосконалення антикорупційних механізмів, зокрема через законодавчі ініціативи, розширення повноважень органів влади для розслідування корупційних випадків	-	+	Попит, Пропозиція
3	<i>Правдивість у рекламі</i>			
	Франція. Посилення контролю щодо дотримання рекламних стандартів та етичних норм у рекламних повідомленнях	-	+	Попит
	США. Посилення регулювання щодо забезпечення точності та достовірності наданої споживачам інформації у рекламних повідомленнях	-	+	Попит
4	<i>Регулювання інтернет діяльності</i>			
	Франція. Посилення контролю за діяльністю цифрових платформ	-	+	Попит, Пропозиція
	США. Тенденція боротьби з недобросовісною практикою цифрових платформ	-	+	Попит, Пропозиція

Джерело: складено автором на основі даних [86, 71, 110, 55, 87, 98, 99, 106, 107, 103, 70, 46, 68, 85, 105] за методикою [36]

1. *Захист та конфіденційність даних*

Франція. Закон про захист даних встановлює суворі обмеження та вимоги щодо збору та обробки особистих даних. Згідно зі статтею 6 цього закону, збір та обробка даних мають бути здійснені з урахуванням правил конфіденційності

та за наявності згоди особи [86]. Загальний регламент щодо захисту даних (RGPD) демонструє, що Франція активно впроваджує внутрішні правила RGPD ЄС, що визначають стандарти захисту даних. Однією з ключових вимог RGPD є обов'язок одержання згоди споживачів на обробку їх даних, що робить даний процес більш прозорим та контрольованим. За порушення правил захисту даних, передбачених RGPD, компаніям можуть накладатися значні штрафи до 4% щорічного обороту або 20 млн євро, залежно від суми, яка буде більшою [71]. За даними всесвітнього економічного форуму (WEF), у Франції 92% споживачів обурюються недотриманням конфіденційності інформації, а 80% заявляють, що надали б більше даних, якби були впевнені у контролі за їх використанням. Ці цифри свідчать про важливість захисту даних та вимагають від консалтингових маркетингових компаній прозорості та етичної обробки даних [110].

США. У законі про захист персональних даних зазначається, що конфіденційність даних важлива на території США, і це відображається у федеральних та штатних законах. Наприклад, каліфорнійський закон про захист даних споживачів (CCPA) надає права споживачам на контроль над своїми даними та вимагає, щоб компанії повідомляли про їх збір та використання [55].

З одного боку, регулятивно-правові норми, що спрямовані на захист персональних та конфіденційних даних зобов'язують слідувати усім необхідним вимогам обробки та зберігання такої інформації у проаналізованих країнах, що може зумовити появу додаткових витрат на вдосконалення технологій та процедур обробки даних. З іншого боку, належне виконання зазначених вище вимог може стати конкурентною перевагою для українських компаній, що виходять на ринки Франції та США у порівнянні з іншими компаніями.

Проаналізований фактор може впливати на попит, оскільки споживачі можуть проявляти більшу довіру до компаній, які гарантують надійний захист їхніх особистих даних. Одночасно, цей фактор також може впливати на пропозицію, оскільки компанії, які виходять на міжнародні ринки, зобов'язані відповідати строгим нормам та вимогам щодо захисту даних.

2. Антикорупційна політика

Франція. Відомо, що Франція має жорстке антикорупційне законодавство, спрямоване на запобігання та припинення корупційних дій. Одним із ключових законів є *Loi Sapin II*, прийнятий у 2016 році. Згідно з цим законом, підприємства зобов'язані встановлювати внутрішні антикорупційні заходи у разі перевищення певного обсягу обороту компанії, зокрема у маркетинговій сфері [87, 98, 99]. Згідно з індексом сприйняття корупції у 2023 році, який публікує *Transparency International*, Франція посідає 20 місце з 180 країн за рівнем сприйняття корупції, що вказує на відносно низький рівень корупції у країні [60].

США. Антикорупційні закони та нормативні акти США регулюють діяльність бізнесу та організацій з точки зору запобігання корупції. Зокрема, Федеральний закон США про корупцію має важливе значення для підприємств, які ведуть міжнародну діяльність. Згідно з *FCPA*, забороняється передавати хабарі, платити комісії або інші незаконні вигоди закордонним посадовцям для отримання позитивних результатів на свою користь [106]. Таким чином, США є активним учасником у боротьбі з корупцією. Організація Об'єднаних Націй визнає США як важливого партнера у здійсненні антикорупційних реформ. Також, Індекс вільної ділової активності 2021 року, який публікує *Всесвітній банк*, надав США 6 місце з 190 країн, вказуючи на високий рівень довіри до бізнесу [107, 103].

Фактор переважно є можливістю, але може мати обмежену проблемну складову. Співпраця з партнерами, які високо цінують чесність та етичні норми, може збільшити довіру до компанії та сприяти розвитку партнерських відносин, попри це, недостатня обізнаність у законодавстві передбачає додаткові витрати на консультації з експертами.

Фактор впливає на попит та пропозицію, адже дотримання антикорупційних стандартів може підвищити довіру та конкурентоспроможність компаній, але також може вимагати залучення додаткових витрат на консультування з місцевими експертами щодо національного законодавства.

3. Правдивість у рекламі

Франція. У Франції діє закон «Лояльність, конкуренція та реклама», який регулює рекламну діяльність та забезпечує додержання принципу правдивості у рекламних повідомленнях. Згідно статті L121-1 цього закону, реклама не повинна бути обманливою або вводити споживачів в оману, що створює обов'язок дотримання точності та правдивості в рекламних повідомленнях [70]. У разі порушення принципу правдивості у рекламі, компанії можуть бути піддані адміністративним санкціям, штрафам та судовим позовам з боку споживачів чи конкурентів. Національний комітет контролю реклами виконує моніторинг та забезпечує виконання стандартів реклами [46].

США. У США існують закони та нормативні акти, що регулюють рекламну діяльність, зокрема, закон про рекламу та закон про торгіву практику. Згідно зі статтею 43(а) федерального закону про торгіву комісію, недостовірна чи обманлива реклама вважається недозволеною. FTC в США відіграє ключову роль у контролі рекламної діяльності та забезпеченні точності та правдивості рекламних повідомлень. Орган має повноваження накладати адміністративні санкції, штрафи та вимагати компенсацію для споживачів у разі порушення принципу правдивості [68].

Невідповідність вимогам щодо правдивості реклами може спричинити юридичні проблеми, однак, правдива реклама – навпаки, сприяє позитивному іміджу компанії. Чесна та достовірна реклама позитивно впливає на довіру, а значить і на попит споживачів.

4. Регулювання інтернет діяльності

Франція. Прийнято закон РАСТЕ, який містить положення щодо регулювання інтернет діяльності [85].

США. Закон "Section 230" регулює діяльність інтернет-платформ і визначає їхню відповідальність за контент [105].

Фактор може мати подвійну дію, оскільки встановлені вимоги на інтернет-платформах можуть обмежувати цифрові можливості, проте українські компанії можуть розвивати інноваційні та етичні підходи до ведення своєї діяльності, враховуючи регуляторні вимоги, що допоможе вирізнитися на ринку серед

конкурентів. Більше того, регулювання інтернет діяльності може спонукати споживачів до більш обізнаного та критичного сприйняття реклами.

Ефективне регулювання може забезпечити більш прозоре та стабільне середовище на інтернет-платформах, що сприяє збільшенню попиту на консалтингові маркетингові послуги. Проте, певні норми регулювання можуть накладати додаткові обмеження, що напряду впливає на обсяги пропозиції.

Експертна оцінка політико-правових факторів представлена у Табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зведена таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища Франції та США для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Експертна оцінка вагомості (від 1 до 10)	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Вплив на попит чи пропозицію
1. Загрози				
1	<i>Захист та конфіденційність даних</i>			
	Франція	10	розробка інформаційних кампаній відповідно до правил конфіденційності, вдосконалення технічного забезпечення	Попит, Пропозиція
	США	10	контроль над процесом обробки даних, використання сучасних технологій кібербезпеки	Попит, Пропозиція
2	<i>Антикорупційна політика</i>			
	Франція	7	розробка і впровадження прозорих та ефективних механізмів внутрішнього контролю для уникнення корупції, введення антикорупційних зобов'язань та вимог до партнерів та постачальників	Попит, Пропозиція
	США	4	розробка та реалізація стратегії прозорості та підвищення вимог до партнерів та постачальників щодо дотримання антикорупційних принципів у взаємодії з компанією	Попит, Пропозиція
3	<i>Правдивість у рекламі</i>			
	Франція	8	моніторинг якості та достовірності рекламних матеріалів	Попит
	США	8	перевірка рекламних матеріалів	Попит

Продовження таблиці 2.2

№	Фактор	Експертна оцінка вагомості (від 1 до 10)	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Вплив на попит чи пропозицію
4	<i>Регулювання інтернет діяльності</i>			
	Франція	6	адаптація маркетингових стратегій до нових вимог та обмежень, що дозволить їй ефективно взаємодіяти з аудиторією та зберігати конкурентоспроможність	Попит, Пропозиція
	США	6	розробка та впровадження нових технологій та інновацій, які дозволять відповідати регулятивним вимогам та водночас забезпечувати високу якість послуг	Попит, Пропозиція
2. Можливості				
1	<i>Захист та конфіденційність даних</i>			
	Франція	8	створення прозорих політик компанії	Попит, Пропозиція
	США	9	швидка реакція на нові вимоги законодавства	Попит, Пропозиція
2	<i>Антикорупційна політика</i>			
	Франція	9	активна співпраця з аудиторськими фірмами для перевірки слідування антикорупційним нормам та отримання сертифікації, забезпечення внутрішньої освіти та навчання співробітників щодо етичних норм та антикорупційних стандартів	Попит, Пропозиція
	США	10	вдосконалення внутрішніх процесів контролю, аудиту та звітності, активне залучення працівників до антикорупційних ініціатив та освітніх програм	Попит, Пропозиція
3	<i>Правдивість у рекламі</i>			
	Франція	8	запровадження внутрішньокорпоративних стандартів щодо правдивості рекламних звернень відповідно до законодавчих норм	Попит
	США	8	введення правил добросовісного створення реклами відповідно до законодавчих норм	Попит
4	<i>Регулювання інтернет діяльності</i>			
	Франція	9	наявність сертифікацій, що може сприяти підвищенню довіри споживачів, залучення стратегічних партнерств задля об'єднання ресурсів	Попит, Пропозиція

Продовження таблиці 2.2

№	Фактор	Експертна оцінка вагомості (від 1 до 10)	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Вплив на попит чи пропозицію
	США	8	співпраця з міжнародними партнерами та відповідність регуляторним вимогам з ціллю отримання сертифікатів задля залучення клієнтів	Попит, Пропозиція

Джерело: складено автором на основі даних [86, 71, 110, 55, 87, 98, 99, 106, 107, 103, 70, 46, 68, 85, 105] за методикою [36]

Отже, українські консалтингові маркетингові компанії мають великий потенціал для розвитку в обох країнах, але їх успіх залежить від ефективно адаптованої стратегії відповідно до регулятивних вимог і особливостей кожного зарубіжного ринку.

Економічні фактори, представлені у Таблиці 2.3, також являють собою вагому складову аналізу бізнес-середовища та впливають на прийняття рішення компаній щодо виходу на зарубіжний ринок, відображаючи ті аспекти, які можуть вплинути на успішність бізнесу.

Таблиця 2.3

Початкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища Франції та США для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит/Пропозиція
1	<i>Рівень відкритості ринку для зарубіжних компаній</i>			
	Франція. Зосереджується на створенні сприятливих умов з ціллю збільшення зовнішньої торгівлі та співпраці з міжнародними партнерами		+	Попит, Пропозиція
	США. Загальна тенденція до підтримки зовнішньоекономічної активності та відкритості ринку для іноземних компаній		+	Попит, Пропозиція
2	<i>Рівень конкуренції</i>			
	Франція. Високий рівень конкуренції на ринку маркетингового консалтингу	-		Попит

Продовження таблиці 2.3

№	Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит/ Пропозиція
	США. Тенденція до зростання рівня конкуренції	-		Попит

Джерело: складено автором на основі даних [10, 20, 29, 84, 22, 32, 83] за методикою [36]

1. Рівень відкритості ринку для зарубіжних компаній

Франція. Франція є одним із найбільших торговельних партнерів України у Європейському Союзі. За даними Державної служби статистики України, обсяг українсько-французької торгівлі у 2021 році становив близько 2,4 мільярдів доларів США, що свідчить про інтенсивні економічні зв'язки між цими країнами [10]. Франція залучає іноземні інвестиції завдяки сприятливому інвестиційному клімату та розвиненій інфраструктурі. Відповідно до даних НБУ, обсяг ПІІ у Францію з України у 2021 році склав понад 110 мільйонів доларів США [20]. Французький уряд активно сприяє діяльності іноземних компаній, що виходять на їхній ринок, шляхом надання різноманітних підтримок [29, 84]. Зокрема, підтримка українського бізнес-сектору Посольством, спрямована на покращення обізнаності українських експортерів щодо зовнішньоекономічної діяльності діяльності на території Франції [29].

США є одним з найбільших світових ринків з високим рівнем міжнародної торгівлі. Торговельно-інвестиційний клімат США залишається лібералізованим. Для країн-учасників СОТ наявна спрощена торговельна система, що полегшує процес експорту та політико-економічної адаптації для українських компаній [22].

Високий рівень відкритості проаналізованих ринків свідчить про наявну можливість залучення нових клієнтів, що позитивно впливає на рівень попиту. Спостерігається вплив і на пропозицію через високий рівень конкуренції інших міжнародних компаній, для яких відкритість ринку також є експортною можливістю.

2. Рівень конкуренції

Франція. При наявності високого рівня конкуренції на ринку маркетингового консалтингу, у Франції діють закони про свободу цін та конкуренцію, які передбачають захист компаній від недобросовісної конкуренції [32, 83].

США. Попри постійне збільшення кількості конкурентів у сфері консалтингового маркетингу, на ринку США діють закони, за допомогою яких влада має змогу врівноважувати рівень конкуренції та монопольної діяльності.

За рахунок наявності високого рівня конкуренції на обох ринках, у споживачів з'являється можливість ширшого вибору, що ускладнює діяльність українських консалтингових компаній маркетингового напрямку під час конкурентної боротьби.

У Таблиці 2.4 зображені економічні фактори з відповідними експертними оцінками.

Таблиця 2.4

Зведена таблиця економічних факторів бізнес-середовища Франції та США для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Експертна оцінка вагомості (від 1 до 10)	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Вплив на попит чи пропозицію
1. Загрози				
1	<i>Високий рівень конкуренції</i>			
	Франція	5	розробка та впровадження інноваційних рішень задля підвищення рівня конкурентоспроможності	Попит
	США	6	підвищення рівня інноваційності компанії	Попит
2. Можливості				
1	<i>Рівень відкритості ринку для зарубіжних компаній</i>			
	Франція	9	розробка та впровадження унікальних консалтингових послуг задля залучення нових клієнтів	Попит, Пропозиція

Продовження таблиці 2.4

№	Фактор	Експертна оцінка вагомості (від 1 до 10)	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Вплив на попит чи пропозицію
	США	7	гнучкість у маркетинговій стратегії, розробка та впровадження унікальних конкурентоспроможних послуг	Попит, Пропозиція

Джерело: складено автором на основі даних [10, 20, 29, 84, 22, 32, 83] за методикою [36]

Отже, обидва ринки демонструють наявність як можливостей, так і загроз на ринку консалтингових маркетингових послуг.

Зазначимо, що релевантні природні та демографічні фактори бізнес-середовища Франції та США не були ідентифіковані.

Науково-технічні фактори, зображені у Таблиці 2.5, відіграють важливу роль у визначенні привабливості ринкового бізнес-середовища, оскільки передбачають аналіз технологічного розвитку, інноваційної інфраструктури та розвиток нових технологій.

Таблиця 2.5

Початкова таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища Франції та США для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит/ Пропозиція
1	<i>Цифрова грамотність населення</i>			
	Франція. Характеризується постійним зростанням цифрової обізнаності населення		+	Попит
	США. Характеризується швидкими темпами росту та розвитку		+	Попит

Джерело: складено автором на основі даних [103, 74, 93, 64] за методикою [36]

1. Цифрова грамотність населення

Франція має один з найвищих показників доступу до інтернету в Європі. Згідно з даними World Bank, у 2020 році близько 89% населення мали доступ до Інтернету [103]. Уряд Франції активно сприяє розвитку цифрової грамотності

населення шляхом запровадження різноманітних програм та ініціатив для цифрового навчання. Програма "Цифрова публіка" є прикладом державної підтримки цифрової освіти [74].

США є однією з передових країн у світі з широким доступом до Інтернету. За даними Pew Research Center, на початку 2021 року приблизно 89% американців заявили, що вони використовують мережу Інтернет [93]. США вважаються однією з глобальних лідерів у розробці та впровадженні нових технологій, включаючи цифрові інновації, що створює сприятливе середовище для розвитку цифрових маркетингових стратегій. Зростання популярності онлайн-торгівлі та електронної комерції у США створює попит на цифрові маркетингові послуги для підтримки бізнесів в онлайн-середовищі. В США існують численні програми навчання та курси з цифрових навичок для населення. Наприклад, ініціатива "Digital Literacy and Computer Science Education" сприяє підвищенню цифрової грамотності серед громадян [64].

За останні роки спостерігається збільшення обсягів онлайн-торгівлі та електронних послуг у двох країнах, що є перевагою для діяльності консалтингових маркетингових компаній при розробках інтернет-орієнтованих стратегій. Високий рівень цифрової грамотності серед населення створює перспективи для ефективної реалізації інноваційних стратегій та підходів. Населення здатне адаптуватися до нових цифрових технологій, що відкриває широкі можливості для використання цифрових каналів зв'язку в процесі консультування. Клієнти активно використовують цифрові канали і платформи для пошуку відповідних консультацій, онлайн-покупок, міжнародної взаємодії з партнерами тощо.

Оцінені експертним балом науково-технічні фактори продемонстровані у Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Зведена таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища Франції та США для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Експертна оцінка вагомості (від 1 до 10)	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Вплив на попит чи пропозицію
2. Можливості				
1	<i>Цифрова грамотність населення</i>			
	Франція	9	розробка та впровадженням інноваційних цифрових рішень	Попит
	США	10	створення цифрових ресурсів, інтерактивних платформ	Попит

Джерело: складено автором на основі даних [103, 74, 93, 64] за методикою [36]

Отже, аналіз науково-технічних факторів, підтверджує, що як у Франції, так і в Сполучених Штатах Америки наявний високий потенціал для діяльності українських консалтингових маркетингових компаній. Розробка та застосування цифрових технологій та інноваційних підходів може відкрити нові можливості для успішного виходу на зазначені вище ринки.

Аналіз культурних факторів, описаних у Таблиці 2.7, передбачає дослідження тих аспектів, які формують спосіб життя та поведінку суспільства. Саме ці фактори впливають на сприйняття наданих послуг, застосованих стратегій, комунікаційних підходів відповідно до культурних особливостей споживачів.

Таблиця 2.7

Початкова таблиця культурних факторів бізнес-середовища Франції та США для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит/ Пропозиція
1	<i>Різноманітність культурних груп</i>			
	Франція. Зростання тенденції щодо різноманітності культурних груп через імміграційні процеси	-	+	Попит, Пропозиція

Продовження таблиці 2.7

№	Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит/ Пропозиція
	США. Наявність різноманітності культурних груп	-	+	Попит, Пропозиція

Джерело: складено автором на основі даних [97] за методикою [36]

1. Різноманітність культурних груп

Франція має багатомовне населення та багату культурну спадщину.

США також є багатокультурною країною з представниками різних етнічних та релігійних груп. Відсутність домінуючої релігії сприяє виникненню різних споживчих поведінок та цінностей [97].

Хоча, наявність різних культурних груп є загрозою на етапі адаптації розробленої стратегії, проте одночасно стає і можливістю за рахунок наявної різноманітності серед інтересів та потреб споживачів.

Фактори культурної групи з відповідним експертним балом представлені у Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Зведена таблиця культурних факторів бізнес-середовища Франції та США для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Експертна оцінка вагомості (від 1 до 10)	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Вплив на попит чи пропозицію
1. Загрози				
1	<i>Різноманітність культурних груп</i>			
	Франція	2	виокремлення цільових ринкових сегментів	Попит, Пропозиція
	США	4	застосування сегментації ринку	Попит, Пропозиція
2. Можливості				
1	<i>Різноманітність культурних груп</i>			
	Франція	8	виявлення особливостей та потреб різних культурних груп, адаптація стратегій з урахуванням цих особливостей	Попит, Пропозиція
	США	8	надання консультацій, які відображають цінності та інтереси конкретної групи	Попит, Пропозиція

Джерело: складено автором на основі даних [97] за методикою [36]

Культурний плюралізм та різноманітність стилів життя в вимагають від українських консалтингових компаній високого рівня гнучкості у діяльності задля досягнення бажаних результатів від зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз індексів культурного бізнес-середовища країн є важливим аспектом дослідження при виході на міжнародні ринки, адже це дозволяє українським компаніям краще зрозуміти культурні відмінності та адаптувати свої стратегії до місцевих умов.

Відповідно до характеристики індексів культурного бізнес-середовища країн за моделлю Г. Хофстеда, зображених на Рисунку 2.1, українські компанії, виходячи на ринок Франції, можуть зіткнутись з досить високим показником індексу Power Distance (68), вказівником ієрархічності у французькому суспільстві, що може ускладнити взаємодію з французькими партнерами. У такому випадку, рекомендується приділяти увагу до організаційної культури українських компаній. Індекс індивідуалізму (Individualism), рівень якого визначений як 74, вказує на те, що французьке суспільство значну увагу приділяє особистим цінностям та самовираженню. Для успішної взаємодії з французькими партнерами важливо враховувати індивідуальні підходи при роботі з клієнтами та створювати сприятливе середовище для самореалізації працівників. Індекс маскулінності (Masculinity/ Motivation towards Achievement and Success) в культурному бізнес-середовищі Франції оцінюється в 43 бали, що свідчить про помірний рівень мотивації щодо влади та конкуренції. Високий показник індекса (86) уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance) вказує на мотивацію щодо уникнення ризиків та невизначеності у французькому суспільстві. Індекс довгострокової орієнтації (Long-Term Orientation) в культурному бізнес-середовищі Франції, оцінений у 60 балів, вказує на схильність стабільних та довгострокових відносин. При оцінці 48 згідно з індексом (Indulgence), українським консалтинговим компаніям рекомендується приділяти увагу творчому підходу та інноваціям при формуванні своїх стратегій [17, 77, 78, 79, 63, 73].

Аналізуючи культурний індекс Power Distance на ринку США (40), було виявлено низький рівень ієрархічності, що дозволяє українським компаніям більш ефективно взаємодіяти та спілкуватися з американськими партнерами та клієнтами, зосереджуючись на відкритій комунікації. Індекс індивідуалізму (Individualism) на ринку США, рівень якого визначений як 60, вказує на необхідність запровадження індивідуальних підходів при взаємодії з американськими партнерами та клієнтами. Індекс Masculinity/ Motivation towards Achievement and Success (62) США вказує на високий рівень конкуренції, що вимагає від українських консалтингових компаній більшого рівня професійної компетентності. Індекс уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance), оцінений у 46 балів, демонструє відносну гнучкість та ризикованість американського суспільства. Індекс довгострокової орієнтації (Long-Term Orientation), який визначається у 50 балів, свідчить про баланс між короткостроковими та довгостроковими результатами. Українським компаніям слід готуватися до швидкозмінного середовища та зосереджувати увагу на інноваціях та короткострокових стратегіях. Індекс Indulgence, оцінений у 68 балів, свідчить про гнучкість ринку та сприятливе для інновацій середовище [17, 77, 78, 79, 72].

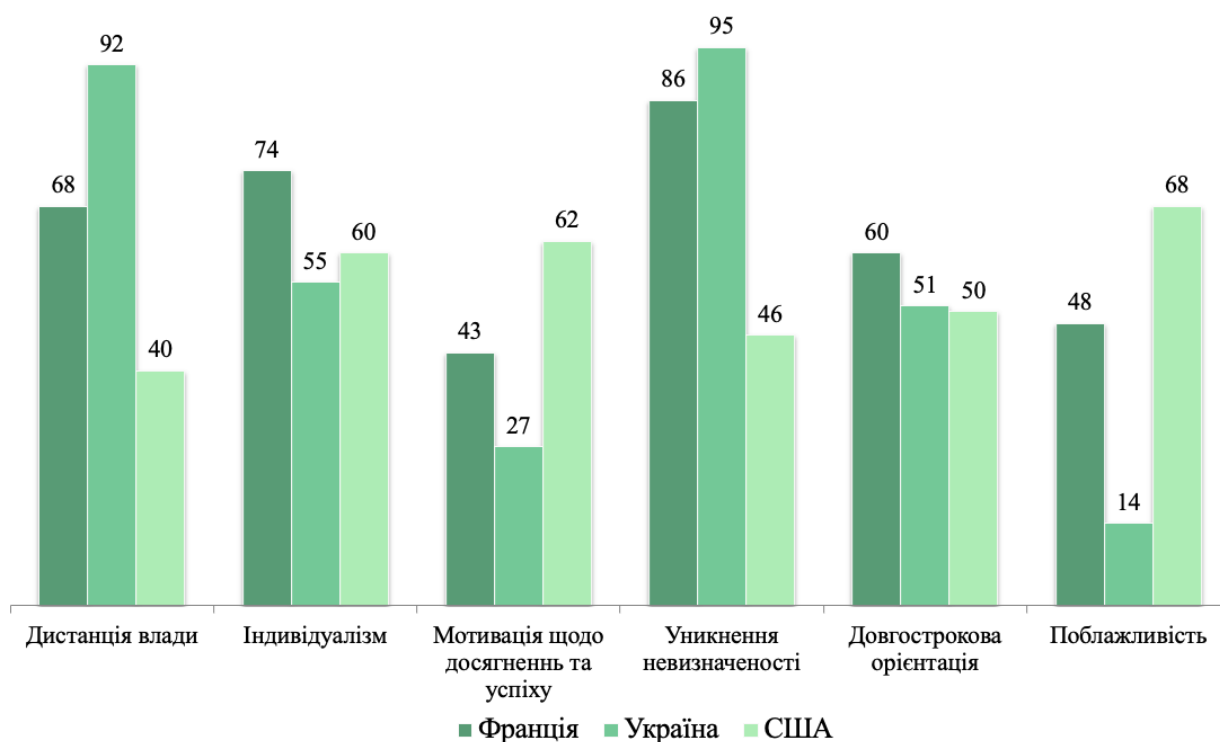


Рис. 2.1 Індекси культурного бізнес-середовища країн за моделлю Г. Хофстеда

Джерело: складено автором на основі даних [61]

Задля висвітлення загальної оцінки загроз та можливостей була оформлена вагомість кожної групи факторів макросередовища. У результаті здійсненого аналізу факторів бізнес-середовища та оцінки кількості факторів у групі, їх вагомість у групі, співвідношення між факторами загроз і можливостей та попиту і пропозиції, а також складності реалізації варіанту вирішення проблем чи можливостей, маємо наступні результати, продемонстровані у Таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Визначення вагомості кожної групи факторів бізнес-середовища Франції та США

№	Фактори	К-сть факторів	К-сть експертних балів		К-сть факторів, що впливають на попит		Вагомість факторів	
			Франція	США	Франція	США	Франція	США
1	Політико-правові	4	3	7	4	4	0,4	0,4

Продовження таблиці 2.9

№	Фактори	К-сть факторів	К-сть експертних балів		К-сть факторів, що впливають на попит		Вагомість факторів	
			Франція	США	Франція	США	Франція	США
2	Економічні	2	4	1	2	2	0,4	0,4
3	Демографічні	0	0	0	0	0	0	0
4	Науково-технічні	1	9	10	1	1	0,1	0,1
5	Природні	0	0	0	0	0	0	0
6	Культурні	1	6	4	1	1	0,1	0,1

Джерело: складено автором на основі [86, 71, 110, 55, 87, 98, 99, 106, 107, 103, 70, 46, 68, 85, 105, 10, 20, 29, 84, 22, 32, 83, 103, 74, 93, 64, 97] за методикою [36]

Зазначені вище фактори макромаркетингового середовища було оцінено з урахуванням вагового коефіцієнту. Також було розраховано загальний експертний бал загроз і можливостей для українських консалтингових маркетингових компаній на ринку Франції і представлено у Таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Зведена підсумкова таблиця маркетингових загроз та можливостей бізнес-середовища Франції для українських консалтингових маркетингових компаній

№	Фактор	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Фактор попиту/ пропозиції
<i>1. Загрози</i>				
1	Захист та конфіденційність даних	$10 \cdot 0,4 = 4$	розробка інформаційних кампаній відповідно до правил конфіденційності, вдосконалення технічного забезпечення	Попит, Пропозиція
2	Правдивість у рекламі	$8 \cdot 0,4 = 3,2$	моніторинг якості та достовірності рекламних матеріалів	Попит

Продовження таблиці 2.10

№	Фактор	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Фактор попиту/ пропозиції
3	Антикорупційна політика	$7 * 0,4 = 2,8$	розробка і впровадження прозорих та ефективних механізмів внутрішнього контролю для уникнення корупції, введення антикорупційних зобов'язань та вимог до партнерів та постачальників	Попит, Пропозиція
4	Регулювання інтернет діяльності	$6 * 0,4 = 2,4$	адаптація маркетингових стратегій до нових вимог та обмежень, що дозволить їй ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та зберігати високий рівень конкурентоспроможності	Попит, Пропозиція
5	Високий рівень конкуренції	$5 * 0,4 = 2$	розробка та впровадження унікальних інноваційних рішень задля підвищення рівня конкурентоспроможності	Попит
6	Різноманітність культурних груп	$2 * 0,1 = 0,2$	виокремлення цільових сегментів на ринку	Попит, Пропозиція
<i>Всього</i>			<i>14,6</i>	
<i>2. Можливості</i>				
1	Рівень відкритості ринку для зарубіжних компаній	$9 * 0,4 = 3,6$	розробка та впровадження унікальних консалтингових послуг задля залучення нових клієнтів	Попит, Пропозиція
2	Регулювання інтернет діяльності	$9 * 0,4 = 3,6$	наявність сертифікацій, що може сприяти підвищенню довіри споживачів, залучення стратегічних партнерств задля об'єднання ресурсів	Попит, Пропозиція
3	Антикорупційна політика	$9 * 0,4 = 3,6$	активна співпраця з аудиторськими фірмами для перевірки відповідності антикорупційним нормам та отримання сертифікації, забезпечення внутрішньої освіти та навчання співробітників щодо етичних норм та антикорупційних стандартів	Попит, Пропозиція

Продовження таблиці 2.10

№	Фактор	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Фактор попиту/ пропозиції
4	Правдивість у рекламі	$8 * 0,4 = 3,2$	запровадження внутрішньокорпоративних стандартів щодо правдивості рекламних звернень відповідно до законодавчих норм	Попит
5	Захист та конфіденційність даних	$8 * 0,4 = 3,2$	створення прозорих політик компанії	Попит, Пропозиція
6	Цифрова грамотність населення	$9 * 0,1 = 0,9$	розробка та впровадженням унікальних інноваційних цифрових рішень	Попит
7	Різноманітність культурних груп	$8 * 0,1 = 0,8$	виявлення особливостей та потреб різних культурних груп, адаптація стратегій з урахуванням їх особливостей	Попит, Пропозиція
<i>Всього</i>			<i>18,9</i>	

Джерело: складено автором на основі даних [86, 71, 110, 87, 98, 99, 60, 70, 46, 85, 10, 20, 29, 84, 32, 83, 103, 74, 97] за методикою [36]

Оцінка факторів макромаркетингового середовища з урахуванням вагового коефіцієнту та загальний експертний бал загроз і можливостей для українських консалтингових маркетингових компаній на ринку США зображені у Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Зведена підсумкова таблиця маркетингових загроз та можливостей
бізнес-середовища США для українських консалтингових маркетингових
компаній

№	Фактор	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Фактор попиту/ пропозиції
<i>1. Загрози</i>				
1	Захист та конфіденційність даних	$10 \cdot 0,4 = 4$	контроль над процесом обробки даних, використання сучасних технологій кібербезпеки	Попит, Пропозиція
2	Правдивість у рекламі	$8 \cdot 0,4 = 3,2$	перевірка рекламних матеріалів	Попит
3	Високий рівень конкуренції	$6 \cdot 0,4 = 2,4$	підвищення рівня інноваційності компанії	Попит
4	Регулювання інтернет діяльності	$6 \cdot 0,4 = 2,4$	розробка та впровадження нових технологій та інновацій, які дозволять відповідати регулятивним вимогам та водночас забезпечувати високу якість послуг	Попит, Пропозиція
5	Антикорупційна політика	$4 \cdot 0,4 = 1,6$	розробка та реалізація стратегії прозорості та підвищення вимог до партнерів та постачальників щодо дотримання антикорупційних принципів у взаємодії з компанією	Попит, Пропозиція
6	Різноманітність культурних груп	$4 \cdot 0,1 = 0,4$	застосування сегментації ринку	Попит, Пропозиція
<i>Всього</i>			<i>14</i>	
<i>2. Можливості</i>				
1	Захист та конфіденційність даних	$9 \cdot 0,4 = 3,6$	швидка реакція на нові вимоги законодавства	Попит, Пропозиція
2	Правдивість у рекламі	$8 \cdot 0,4 = 3,2$	введення правил доброчесного створення реклами відповідно до законодавчих норм	Попит

Продовження таблиці 2.11

№	Фактор	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Пропозиції уникнення загрози або реалізації можливості	Фактор попиту/ пропозиції
3	Регулювання інтернет діяльності	$8 * 0,4 = 3,2$	співпраця з міжнародними партнерами та відповідність регуляторним вимогам з ціллю отримання відповідних сертифікатів задля залучення нових клієнтів	Попит, Пропозиція
4	Антикорупційна політика	$10 * 0,4 = 3$	вдосконалення внутрішніх процесів контролю, аудиту та звітності, активне залучення працівників до антикорупційних ініціатив та освітніх програм	Попит, Пропозиція
5	Рівень відкритості ринку для зарубіжних компаній	$7 * 0,4 = 2,8$	гнучкість у маркетинговій стратегії, розробка та впровадження конкурентоспроможних експортних стратегій	Попит, Пропозиція
6	Цифрова грамотність населення	$10 * 0,1 = 1$	створення нових цифрових ресурсів, інтерактивних платформ	Попит
7	Різноманітність культурних груп	$8 * 0,1 = 0,8$	надання консультацій, які відображають цінності та інтереси конкретної групи	Попит, Пропозиція
<i>Всього</i>			<i>17,6</i>	

Джерело: складено автором на основі даних [55, 106, 107, 103, 68, 105, 22, 93, 64] за методикою [36]

Після проведення порівняльного аналізу факторів, які є причиною загроз та можливостей двох бізнес-середовищ Франції та Сполучених Штатів Америки, було виявлено:

- Експертна оцінка можливостей для українських консалтингових компаній маркетингового напрямку бізнес-середовища Франції становить 18,9 і є вищою експертної оцінки загроз (-14,6), що свідчить про експортну перспективність французького ринку.

- Можливості на ринку Сполучених Штатів Америки було оцінено в 14 балів, у той час як загрози – (-17,6), що також свідчить про значний рівень привабливості ринку.

- Незважаючи на високий рівень експортної привабливості обох ринків, більш перспективним для українських консалтингових маркетингових компаній є ринок Франції, оскільки коефіцієнт загроз на ньому нижчий, у порівнянні з аналогічним коефіцієнтом на ринку Сполучених Штатів Америки.

Наступним етапом дослідження стало опитування експертів, зокрема працівників Офісу з розвитку підприємництва та експорту з ціллю визначення ринкових тенденцій та факторів впливу при виході українських компаній на міжнародні ринки. Анкета, розроблена для цього опитування, продемонстрована у Додатку Б.

На базі проведеного анкетування, було зроблено наступні висновки:

- Опитано було 10 експертів, які абсолютно переконані в тому, що інституційна підтримка українського експорту є важливим аспектом успіху.

- Рівень обізнаності українських експортерів щодо діяльності Офісу з розвитку підприємництва та експорту був оцінений у 60%, що свідчить про нагальну потребу у підвищенні цього показника, наприклад, шляхом проведення більшої кількості ознайомчих лекцій та семінарів для бізнес-сектору.

- Відсутність інформаційної обізнаності є найбільшою перепорою для українських експортерів, і оцінюється у 70%, згідно з даними Рисунку 2.2. Вартими уваги також є інші загрози, зокрема: компанії невірно оцінюють власний експортний потенціал, обирають економічно недоцільні країни для експорту, а також за рахунок низького рівня фінансового забезпечення компанії не можуть реалізувати свій експортний потенціал у повній мірі. Рекомендується проводити ознайомчі семінари та лекції для українських експортерів, надавати ширший спектр допоміжних матеріалів при оцінці власного експортного потенціалу та надавати фінансову допомогу компаніям шляхом проведення різноманітних конкурсів та грантів.



Рис. 2.2 Труднощі, з якими стикаються українські експортери найбільше
Джерело: складено автором на основі результатів анкети, продемонстрованої у Додатку Б

- Найбільш популярною послугою, за якою звертаються українські експортери до Офісу з розвитку підприємництва та експорту є послуга дослідження міжнародних ринків, частоту запитів якої було оцінено у 80%, відповідно до результатів, продемонстрованих на Рисунку 2.3. У 70% було оцінено послуги участі в торгових виставках та місіях. Популярними серед запитів українських експортерів також було визначено освітні послуги, експортну діагностику та аналітичні послуги. Рекомендується проведення загальноінформативних лекцій щодо підвищення компетентності українських експортерів з приводу алгоритму процесу дослідження міжнародних ринків.



Рис. 2.3 Найбільш популярні послуги серед запитів експортерів, які надаються Офісом з розвитку підприємництва та експорту

Джерело: складено автором на основі результатів анкети, продемонстрованої у Додатку Б

- Важливим пунктом анкети є запити з боку консалтингових компаній до Офісу з розвитку підприємництва та експорту. Таким чином, консалтингові компанії зверталися до державної установи задля допомоги у проведенні різноманітних досліджень, освітніх та консалтингових послуг, а також консультування щодо тендерів GPA, що свідчить про інтерес консалтингових компаній щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

- Найслабшою складовою українських компаній при розробці експортних стратегій було визначено дослідження ринків для експорту (60%), згідно з Рисунком 2.4. Наступними аспектами, на які українським експортерам варто звернути уваги є оцінка експортних можливостей компанії та формування конкурентної стратегії. Відносно слабкими складовими виявилися: формування стратегії 4P (Product, Price, Promotion, Place), фінансове планування, впровадження та моніторинг результатів діяльності. Рекомендується проведення настановчих зборів та практичних семінарів для українських експортерів з

метою підвищення інформативності щодо дослідження міжнародних ринків для експорту.

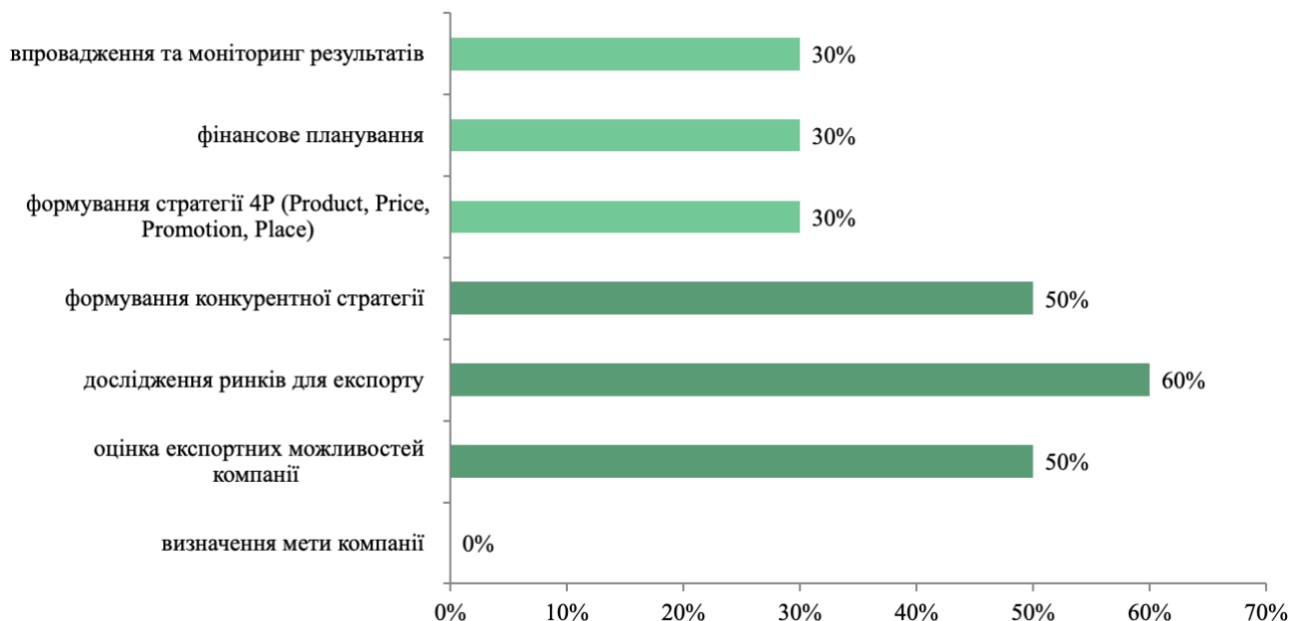


Рис. 2.4 Найслабша складова українських компаній при розробці експортних стратегій

Джерело: складено автором на основі результатів анкети, продемонстрованої у Додатку Б

- Згідно з результатом опитування, зображеному на Рисунку 2.5, усі 10 опитаних експертів вважають зростання обсягів експорту показником успішності експортної стратегії компанії. Такі фактори, як відповідність міжнародним стандартам та підвищення прибутковості також набрали високу кількість експертних балів.



Рис. 2.5 Фактори, що свідчать про рівень успішності експортної стратегії

Джерело: складено автором на основі результатів анкети, продемонстрованої у Додатку Б

- Новими інструментами підтримки українських експортерів співробітниками Офісу з розвитку підприємництва та експорту було заплановано наступні: консультації по сертифікації, представництва Офісу закордоном для досліджень міжнародних ринків та пошуку партнерів на локальному рівні, консультування та підтримка з питань експорту послуг (як окремий напрямок із залученням експертів), гранти від Офісу, гайди та поради для експортерів щодо розбудови зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, аналіз результатів анкетування продемонстрував високий рівень інституційної підтримки українських експортерів, зокрема при наданні освітніх, консалтингових та аналітичних послуг. З метою підвищення рівня результативності роботи ДУ Офісу з розвитку підприємництва та експорту рекомендується надавати експортерам ширший асортимент допоміжних матеріалів щодо аналізу міжнародних ринків, оцінки експортного потенціалу компанії, наприклад шляхом проведення ознайомчих лекцій та практичних

семінарів. Фінансову допомогу рекомендується надавати відповідно до результатів проведених конкурсів та грантів для українських експортерів.

2.2. Дослідження конкурентного середовища на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США

Порівняльний аналіз двох бізнес-середовищ супроводжується дослідженням конкурентних особливостей на цих ринках. Визначення сильних та слабких сторін потенційних конкурентів допоможе сформувавши більш ефективну експортну стратегію для українських консалтингових маркетингових компаній.

Було проаналізовано компанії, які надають консультації у маркетинговому напрямі на ринку Франції та США за такими критеріями, як: рівень досвіду компанії, інноваційності та технологічності, кількість клієнтів, глобальна присутність, конкурентоспроможність цін, компетентність співробітників, дохід компанії та результативність/ рівень задоволеності клієнтів результатами роботи. На основі зазначених вище критеріїв було сформовано рейтинг, представлений у Таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Рейтинг компаній бізнес-середовища Франції та США

№	Франція		США	
	Компанія	Експертна бальна оцінка	Компанія	Експертна бальна оцінка
1	Publicis Groupe	68	McKinsey & Company	77
2	Havas Group	61	Ogilvy	68
3	Deloitte Digital	60	Bain & Company	65
4	Capgemini Invent	58	Deloitte Digital	60
5	Accenture	57	BCG Digital Ventures	58
6	BCG Digital Ventures	49	Accenture	57
7	Valtech	43	PwC Digital Services	55
8	Wavestone	40	EY (Ernst & Young)	55

Продовження таблиці 2.12

№	Франція		США	
	Компанія	Експертна бальна оцінка	Компанія	Експертна бальна оцінка
9	Ekimetrics	34	KPMG Advisory	47

Джерело: складено автором на основі даних [94, 76, 62, 56, 43, 52, 108, 109, 66, 90, 92, 47, 95, 67, 82]

На Рисунку 2.6 представлені компанії відповідно до аналізу факторів їх діяльності. Лідерами на ринку виявилися Publicis Groupe та Navas Group, тому подальше дослідження буде здійснене відповідно до даних цих компаній.

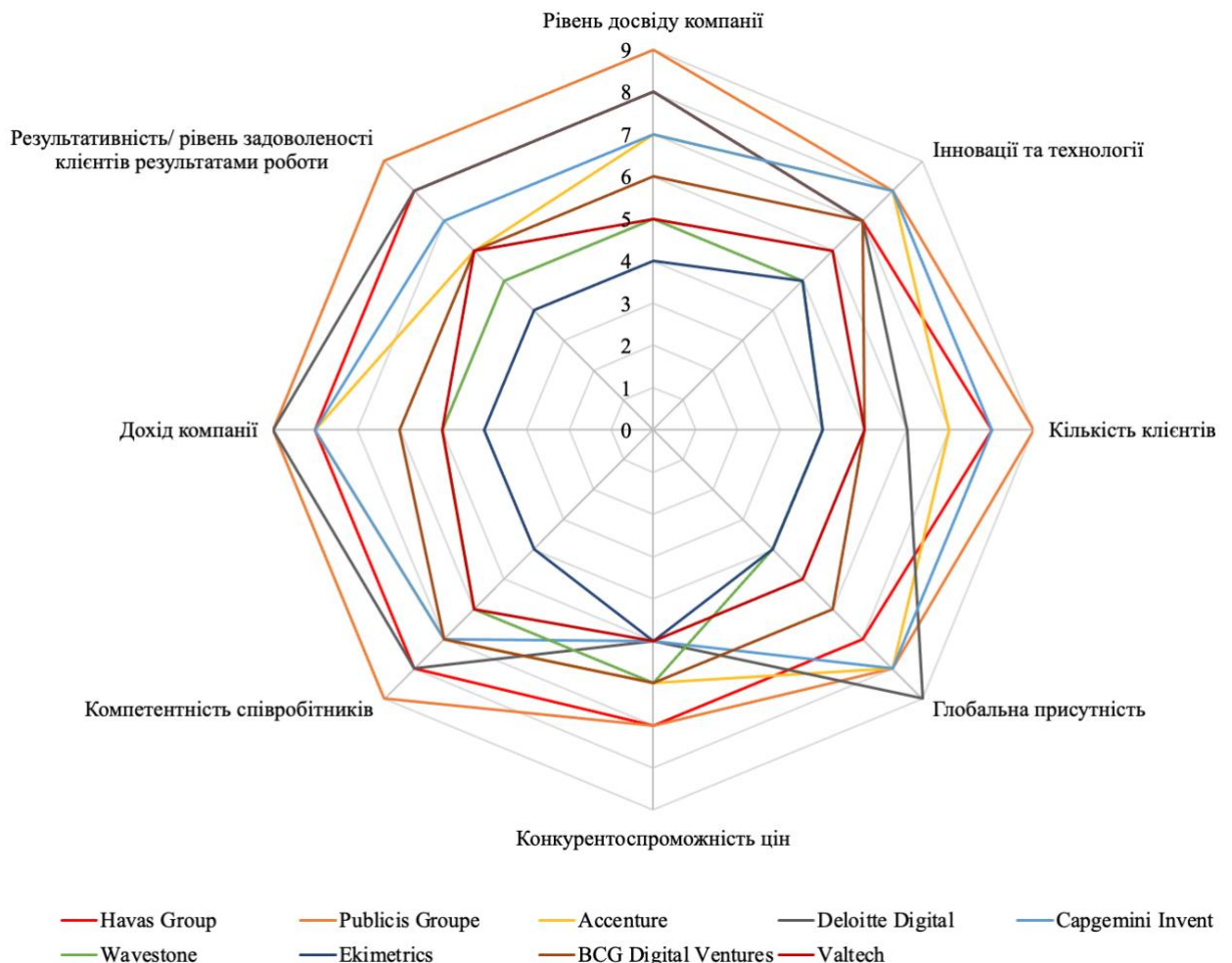


Рис. 2.6 Конкурентне середовище на ринку консалтингових маркетингових послуг Франції

Джерело: складено автором на основі даних [82, 76, 62, 56, 43, 52, 108, 109, 66]

На базі здійсненої загальної оцінки конкурентного середовища, було обрано два конкуренти для подальшого дослідження. Порівняльний аналіз українських консалтингових маркетингових компаній та обраних конкурентів на ринку Франції описаний у Таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз сильних і слабких сторін українських консалтингових маркетингових компаній у порівнянні з конкурентами на ринку Франції

№	Показник	Українські консалтингові компанії маркетингового напрямку	Publicis Groupe	Navas Group
1	Рівень інноваційності	+ наявність високоінноваційних ідей + аутсорсинг технологічних рішень - відсутність міжнародного досвіду - обмежені ресурси	+ міжнародний досвід + співпраця зі стартапами - бюрократія - залежність від застарілих систем	+ креативність та інновації + диверсифікація послуг - залежність від зовнішніх постачальників
	Бальна оцінка	7/10	8/10	6/10
2	Стратегічне консультування	+ гнучкість та адаптивність + конкурентна вартість послуг - недостатній досвід на міжнародних ринках	+ компанія має доступ до великих ресурсів та сучасних технологій для аналізу ринку та розробки стратегій - бюрократія	+ інтегровані комунікації + стратегічна креативність - обмежена експертність на деяких ринках
	Бальна оцінка	9/10	7/10	6/10
3	Креативність і дизайн	+ гнучкість + творчість + індивідуальний підхід - обмежена експертність	+ глобальний досвід - відсутність гнучкості	+ інтегрований підхід + креативний підхід - відсутність гнучкості
	Бальна оцінка	9/10	5/10	6/10
4	Знання ринку та культурних особливостей	+ гнучкість + інноваційність - обмежений досвід - мовний бар'єр	+ локальний досвід - обмежений особистий підхід до кожного клієнта	+ врахування культурних особливостей - використання загальних підходів, що не завжди забезпечують індивідуальний підхід до кожного клієнта
	Бальна оцінка	4/10	9/10	8/10

Продовження таблиці 2.13

№	Показник	Українські консалтингові компанії маркетингового напрямку	Publicis Groupe	Navas Group
5	Мережа контактів	+ персоналізований підхід - обмежений доступ до даних місцевих клієнтів	+ широка клієнтська мережа + досвід - загальний підхід	+ широка база місцевих клієнтів - загальний підхід
	Бальна оцінка	7/10	6/10	7/10
	Загальна кількість балів	36/50	35/50	33/50

Джерело: складено автором на основі даних [94, 76]

У результаті аналізу сильних і слабких сторін українських консалтингових маркетингових компаній порівняно з Publicis Groupe та Navas Group на ринку Франції, можна зробити висновок, що діяльність українських компаній переважає завдяки гнучкому та персоналізованому підходу до кожного клієнта, проте конкурентним бар'єром може стати менший досвід у порівнянні зі світовими гравцями. Ринок Франції є потенційно привабливим для діяльності українських компаній, за умови їх покращення своїх сильних сторін та вдосконалення слабких аспектів своєї діяльності, шляхом детального аналізу зарубіжного ринку та набуття більшого досвіду на ньому.

Рисунок 2.7 демонструє, що лідерами на ринку США є McKinsey & Company та Ogilvy, діяльність яких була оцінена в найбільшу кількість балів (77 та 68 відповідно).

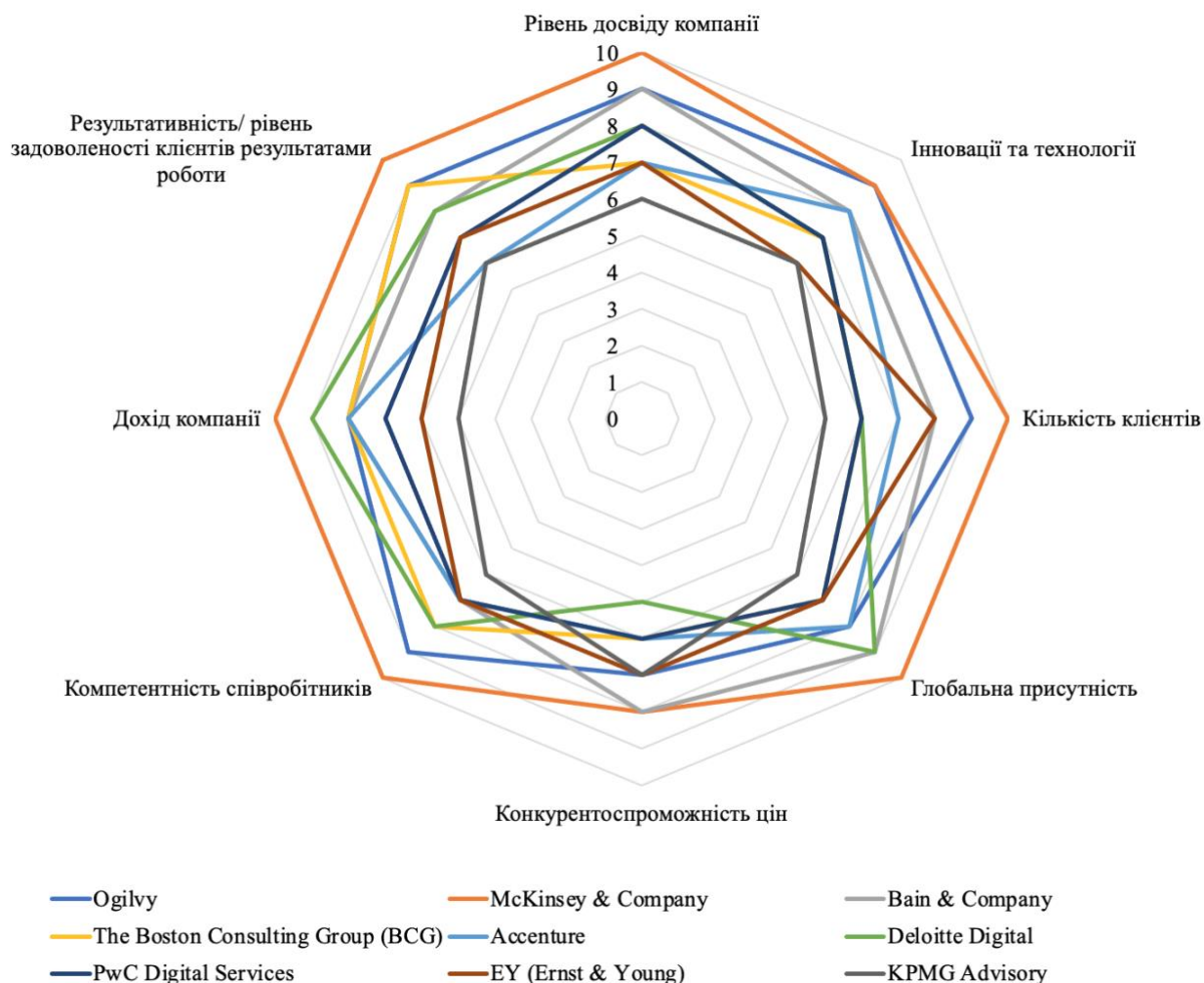


Рис. 2.7 Конкурентне середовище на ринку консалтингових маркетингових послуг США

Джерело: складено автором на основі даних [62, 43, 52, 90, 92, 47, 95, 67, 82]

Таблиця 2.14 демонструє аналіз українських консалтингових маркетингових компаній у порівнянні з двома попередньо обраними американськими конкурентами.

Аналіз сильних і слабких сторін українських консалтингових
маркетингових компаній у порівнянні з конкурентами на ринку США

№	Показник	Українські консалтингові компанії маркетингового напрямку	Ogilvy	McKinsey & Company
1	Рівень інноваційності	+ високий рівень інноваційності + можливість більш швидко реагувати на зміни + більш доступні ціни - менший досвід у порівнянні зі світовими гравцями	+ широка географічна присутність + доступ до передових технологій + багаторічний досвід - менший фокус на індивідуальні потреби клієнтів - відсутність високого рівня гнучкості	+ широкий спектр послуг + досвід у багатьох галузях + географічна різноманітність - втрати гнучкості через значну географічну присутність
	Бальна оцінка	8/10	9/10	6/10
2	Стратегічне консультування	+ гнучкість + творчий підхід + можливість працювати з різноманітними клієнтами - можливий дефіцит доступу до передових технологій задля детального аналізу	+ доступ до передових технологій при дослідженнях + наявність масштабних проектів - ризик відсутності зосередженості на замовленнях з низьким чеком	+ різноманітність талановитих креативних стратегій під одним брендом + великий рівень інноваційності - втрати індивідуальності агентств при інтеграції - втрати творчої незалежності
	Бальна оцінка	8/10	9/10	8/10
3	Цифрова діяльність та інтернет присутність	+ гнучкість та навички у використанні цифрових інструментів + здатність приспосовуватися до змін у цифровому середовищі + доступність до ресурсів для створення онлайн-присутності - можлива відсутність доступу до передових технологій	+ широкий спектр цифрових послуг + доступ до передових аналітичних інструментів + технологічна компетентність - залежність від сторонніх платформ	+ досвід у розробці цифрових стратегій + розширена мережа агентств для розвитку цифрових ініціатив - складність у забезпеченні однорідності цифрового підходу у всіх напрямках діяльності
	Бальна оцінка	9/10	9/10	8/10

Продовження таблиці 2.14

№	Показник	Українські консалтингові компанії маркетингового напрямку	Ogilvy	McKinsey & Company
4	Проведення ринкових досліджень	+ гнучкість у використанні інструментів маркетингових досліджень + можливість пристосовуватися до потреб клієнтів + здатність реагувати на зміни на ринку - обмежені ресурси для проведення детальних досліджень	+ досвід та позитивна репутація + доступ до передових методів досліджень + широкий спектр послуг - повільне впровадження нових підходів та методик	+ досвід у проведенні ринкових досліджень для різних сегментів ринку - відсутність гнучкості у використанні різних підходів
	Бальна оцінка	8/10	9/10	7/10
5	Мережа контактів	+ гнучкість у створенні та адаптації брендів для різних ринків + індивідуальний підхід до кожного клієнта + творчий підхід до створення унікальних рішень - недостатній рівень міжнародної репутації	+ наявна велика клієнтська база - обмеженість у гнучкості для створення стратегій на різних ринках	+ досвід роботи з різними сегментами ринку + широка клієнтська база - складнощі у впровадженні глобальних стратегій у різних бізнес-середовищах
	Бальна оцінка	6/10	7/10	9/10
	Загальна кількість балів	39/50	43/50	38/50

Джерело: складено автором на основі даних [90, 92]

При аналізі сильних і слабких сторін українських консалтингових маркетингових компаній у порівнянні з Ogilvy і McKinsey & Company на ринку США виявилось, що українські компанії є достатньо конкурентоспроможними за рахунок застосування індивідуальних та інноваційних рішень, але недостатній міжнародний досвід може стати перепоною при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Порівнюючи бізнес-середовища Франції та США, варто відзначити, що для українських консалтингових маркетингових компаній більш перспективним є ринок Франції. Такий висновок зумовлений нижчим рівнем конкуренції на

ринку та більшою експертною оцінкою виставленою українським компаніям. Таким чином, стратегія українських консалтингових компаній має базуватися на наявності інноваційних компетенцій, а їх діяльність має бути спрямована на індивідуальний підхід вирішення проблем клієнтів. Завдяки такому підходу українські консалтингові маркетингові компанії зможуть стати повноцінними конкурентоспроможними гравцями на міжнародних ринках.

2.3. Оцінка споживчих мотивацій на ринках консалтингових маркетингових послуг Франції та США

Дослідження споживчих мотивацій на ринку консалтингових маркетингових послуг Франції та США є одним із ключових завдань при розробці успішної експортної стратегії компанії. Визначення напрямів діяльності компанії клієнта, які потребують консалтингової допомоги, є наступним кроком нашої наукової праці.

При аналізі бізнес середовищ Франції та США, було виділено наступні сегменти споживачів консалтингових маркетингових послуг:

- технологічні стартапи, які потребують інноваційних консалтингових підходів;
- великі корпорації, запити яких базуються на покращенні економічних показників та стратегічному плануванні;
- малі та середні підприємства, яким необхідні практичні рекомендації;
- фінансові установи, зокрема: банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо, також потребують високоякісних консультацій;
- державний сектор;
- фахівці у сфері консалтингу, які шукають додаткову експертну підтримку.

До мотивів споживачів консалтингових маркетингових послуг варто віднести наступні:

- наявність потреби в індивідуальних підходах для вирішення існуючих питань або успішної реалізації внутрішнього потенціалу компанії;

- пошук інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Задля визначення споживчих мотивацій на ринку консалтингових послуг маркетингового напрямку Франції та США, було складено анкету, представлену у Додатку В, яка являє собою один із основних засобів отримання інформації від респондентів. Проведена анкета спрямовувалась на вивчення факторів впливу на поведінку потенційних клієнтів.

Проаналізувавши анкету, було виявлено наступні її результати:

Ринок Франції

- Було опитано 11 респондентів бізнес-середовища Франції, які абсолютно переконані в тому, що залучення консалтингових послуг покращує економічні показники компанії;

- Співробітники маркетингових компанії підтвердили гіпотезу про користування консалтинговими послугами;

- Найбільш популярними послугами маркетингового консалтингу бізнес-середовища Франції вважаються наступні: дослідження міжнародних ринків (80%), а також оцінка внутрішнього потенціалу та формування стратегії компанії;

- Наявний високий рівень досвіду роботи з іноземними консалтинговими компаніями;

- Рівень вагомості інноваційних стратегій та онлайн присутності було оцінено як 5/5 експертних балів на ринку Франції;

- Найбільш перспективними консалтинговими трендами було визначено: запровадження і використання гнучких моделей, підходів та стратегій (60%) та наявність консультацій в онлайн режимі;

- Найбільш вагомими факторами впливу щодо вибору консалтингових маркетингових послуг є: рівень інноваційності (70%), індивідуальний підхід до кожного клієнта (70%), а також результати попередньої співпраці та ціна.

- Респонденти надають перевагу як національним, так іноземним консалтинговим компаніям, через такі зазначені причини:

- «перевага національним консалтинговим компаніям, тому що це дозволяє забезпечити оптимальне спілкування та співпрацю з фахівцями, які розуміють специфіку моєї ринкової сфери»;

- «при виборі компанії ми звертаємо увагу на наявність доступу до різноманітних ресурсів та рівень інноваційних підходів, які може надати компанія, тому коли постає вибір консалтингової компанії, ми не акцентуємо увагу на тому чи є вона національною, чи міжнародною»;

- «національні компанії можуть бути краще ознайомлені з місцевими особливостями і наявний попередній локальний досвід, може сприяти більш успішному впровадженню нових стратегій»;

- Було виявлено різноманітність у розмірах бюджету, який компанії готові виділяти на консалтингові маркетингові послуги, що свідчить про гнучкість фінансових можливостей на ринку;

Ринок США

- Кількість опитаних респондентів становить 12 чоловік, згідно з відповідями яких, залучення консалтингових послуг однозначно покращує економічні показники компанії;

- На американському ринку послуги консалтингових компаній є популярними;

- Опитані респонденти найбільше користуються послугами аналізу конкурентного середовища та запуску нової послуги/продукції;

- Інноваційні стратегії та онлайн присутність були визначені важливими аспектами діяльності компанії ;

- На ринку США найбільш перспективними вважаються тренди використання штучного інтелекту при наданні консультації, а також запровадження і використання гнучких моделей підходів, та стратегій;

- Згідно з відповідями опитуваних респондентів, було визначено фактори, які найбільше впливають на вибір консалтингових послуг бізнес-середовища США: репутація, ціна та досвід компанії.

- популярними є як послуги національних, так і іноземних консалтингових компаній. Було зазначено наступні причини:

- «національні компанії можуть забезпечити більш індивідуальний підхід до моїх потреб та врахувати специфічні вимоги діяльності мого бізнесу»;

- «мій вибір між національними та міжнародними консалтинговими маркетинговими компаніями залежатиме від конкретної ситуації, потреб бізнесу на певний момент часу та ресурсів, які можуть бути доступні для реалізації стратегій»;

- «міжнародні компанії мають більший досвід на різних ринках, що може призвести до впровадження ідей та рішень, які досі не були використані на національному ринку»;

- Рівень бюджету не перевищував 50000 євро.

Порівнюючи споживчі мотивації на ринках Франції та США, було виявлено як ряд однотипних тенденцій, так і значних розбіжностей. Оскільки кількість опитаних респондентів двох бізнес-середовищ суттєво не відрізняється, тому можна зробити загалі висновки відповідно до результатів анкетування. Таким чином, на ринку Франції найбільш популярними вважаються послуги дослідження міжнародних ринків, формування стратегії компанії та оцінка внутрішнього потенціалу компанії, у той час як на ринку США опитані експерти найбільше користуються послугами аналізу конкурентного середовища та потребують рекомендацій щодо запуску нових проектів. Найперспективнішим трендом як на ринку Франції, так і на ринку США вважається запровадження і використання гнучких моделей та стратегій. Серед факторів впливу на вибір клієнта бізнес-середовища Франції лідируючі позиції зайняли: інноваційність, ціна та результати попередньої співпраці, у той час як на ринку США клієнти звертають увагу на репутацію, досвід та рівень ціни. Важливим є і те, що клієнти на обох ринках надають перевагу як вітчизняним, так і міжнародним консалтинговим маркетинговим компаніям.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного стратегічного аналізу бізнес-середовища для експортної діяльності українських консалтингових маркетингових компаній на міжнародних ринках, сформульовано наступні висновки:

1. Виявлено ряд загроз та можливостей бізнес-середовищ Франції та Сполучених Штатів Америки для діяльності українських консалтингових маркетингових компаній, зокрема: як на ринку Франції, так і на ринку США найбільш вагому частку займають політико-правові фактори, які можуть бути одночасно загрозою та можливістю для діяльності компанії. Високий рівень конкуренції є вагомим фактором загроз на обох проаналізованих ринках, проте відповідно до розрахованої експертної оцінки фактору з урахуванням вагового коефіцієнту, вищий рівень конкуренції було виявлено на ринку Сполучених Штатів Америки. Наступним вагомим фактором впливу є наявність різноманітності культурних груп на обох ринках. У результаті проведеного дослідження, було обґрунтовано, що як ринок Франції, так і ринок Сполучених Штатів Америки є потенційно привабливим для здійснення експортної діяльності українських діяльності для українських консалтингових маркетингових компаній, оскільки рівень можливостей перевищує рівень загроз на кожному з цих ринків. Попри це, більш перспективним та привабливим для діяльності українських компаній є ринок Франції, оскільки розрахований коефіцієнт можливостей на цьому ринку є вищим ніж аналогічний коефіцієнт на ринку Сполучених Штатів Америки.

2. Узагальнено результати опитування експертів з метою визначення ринкових тенденцій при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності українськими компаніями, які показали, що: рівень обізнаності українських експортерів щодо діяльності державного органу з приводу розвитку експорту є достатньо низьким, отже компанії незначно користуються створеними можливостями. Хибна оцінка власного експортного потенціалу, вибір економічно недоцільних країн для експорту і низький рівень фінансового забезпечення компанії є базовими проблемами у сфері українського експорту. У процесі аналізу результатів анкетування також було виявлено, що українські

експортери найбільше потребують допомоги при дослідженні міжнародних ринків, а також у прийнятті участі в торгових виставках та місіях. Слабкими сторонами українських компаній виявилися: формування стратегії 4P, фінансове планування, а також впровадження та моніторинг результатів здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

3. Відповідно до порівняльного аналізу конкурентного середовища на ринку Франції та Сполучених Штатів Америки, з'ясовано що на обох ринках наявний високий рівень конкуренції. Проте, для українських консалтингових маркетингових компаній більш перспективним є ринок Франції для здійснення зовнішньоекономічної діяльності за рахунок вищої експертної оцінки, розрахованої для українських компаній у порівнянні з потенційними конкурентами, ніж на ринку США.

4. Зафіксовано відповіді 23 іноземних респондентів, згідно з якими визначено низку як схожих, так і різних тенденцій щодо споживчих мотивацій. Потенційні споживачі на ринку Франції найбільше потребують консультацій у сфері досліджень міжнародних ринків, формування стратегії та оцінки потенціалу компанії. Потенційні клієнти на ринку Сполучених Штатів Америки звертаються до консалтингових компаній з метою отримання порад щодо аналізу конкурентного середовища та запуску нових проектів. Незважаючи на різні запити споживачів на обох ринках, фактор гнучкості у діяльності компанії-продавця є одним із базових при виборі консалтингової маркетингової компанії.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ФРАНЦІЇ

3.1. Оцінка експортного потенціалу ТОВ «БАНДА»

Зовнішньоекономічна діяльність вважається однією з ключових у процесах масштабування компанії, але для успішного її проведення, варто ідентифікувати не тільки можливості і потенційні ризики на ринку, а й оцінку експортного потенціалу компанії. Для подальшого аналізу було обрано діяльність українського агентства ТОВ «БАНДА». Його основним видом діяльності є клас 73.11 Рекламні агентства, який, відповідно до класифікатора економічної діяльності, передбачає надання маркетингових консультацій [24, 23].

ТОВ «БАНДА» є яскравим прикладом успішної та прогресуючої компанії, діяльність якої розпочалася у 2011 році. Незважаючи на досить короткий період існування, агентство зуміло набути успішний досвід експортної діяльності, розширити клієнтську базу міжнародними клієнтами та налагодити співпрацю з іноземними партнерами. ТОВ «БАНДА» здобуло визнання як на національному, так і на міжнародному рівні. Нагорода за «Найефективніше агентство у світі 2020 року» продемонструвала здатність компанії генерувати успішні стратегії та максимально ефективно досягати поставлених цілей. Ця нагорода є визнанням високого професіоналізму та інноваційного підходу, який дозволяє компанії виділятися серед конкурентів. Нагорода «Найкреативніше агентство Центральної та Східної Європи 2019 року» підкреслює оригінальність і унікальність ідей, які компанія реалізує у своїх проектах. Зазначений вище титул зосереджується на креативному підході та інноваційності компанії у процесі створення маркетингових стратегій і рекламних кампаній. Нагорода «Агентство року 2018 року» також підтверджує високий рівень конкурентоспроможності агентства та позицію лідера у своїй галузі [49]. Призові місця в передових національних та міжнародних конкурсах, зазначені в Додатку Г, демонструють визнання та підтримку з боку світової громадськості та підкреслюють високу

якість і професіоналізм ТОВ «БАНДА». Таким чином, ТОВ «БАНДА» швидко стала впізнаваним лідером у сфері маркетингового консалтингу завдяки наявності висококваліфікованих співробітників, інноваційних підходів і високому рівню продуктивності та ефективності.

Наявність широкого асортименту послуг, продемонстрованого у Додатку Д, є значною конкурентною перевагою ТОВ «БАНДА». Серед послуг маркетингового консалтингу, які надає ТОВ «БАНДА» варто зазначити наступні: маркетингові дослідження, аналіз споживачів, консалтинг та розробка комунікаційної стратегії [49]. За рахунок широкого асортименту послуг, запропонованих ТОВ «Банда», клієнти отримуючи чимало переваг, які описані у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Позитивний ефект для клієнтів ТОВ «БАНДА» за рахунок наявності широкого асортименту послуг

№	Фактор	Ефект
1	Комплексність обслуговування	Процес надання консалтингових маркетингових послуг вимагає застосування комплексного підходу задля вирішення поставлених питань, при цьому співпраця з кількома постачальниками одночасно є складним та затратним етапом. Таким чином, покупка послуг комплексного консалтингу у ТОВ «БАНДА» може зекономити час та кошти клієнтів.
2	Синергія	Наявність внутрішніх зв'язків між різними запропонованими послугами агентства може забезпечити більш ефективний рівень діяльності. Наприклад, результати маркетингових досліджень можуть напряму впливати на формування стратегії реклами та комунікаційні кампанії.
3	Економічна привабливість за рахунок нижчого рівня витрат	Ефект економії часу, коштів та зусиль за рахунок оплати всього спектру необхідних послуг одному постачальнику.
4	Спрощений процес комунікації	У разі консультування в одного постачальника послуг з приводу різних потреб, виникає перевага у процесах комунікації та управління проектами. У випадку співпраці з декількома консалтинговими компаніями одночасно, процес узгодження дій між різними агентствами та координація їх роботи ускладнюється за рахунок ведення комунікації з декількома контактними особами по окремих напрямках роботи.

Джерело: складено автором за результатами первинних досліджень

Отже, наявність різноманітних послуг ТОВ «БАНДА» є суттєвою конкурентною перевагою як на вітчизняному, так і зарубіжному ринку, за рахунок забезпечення потреб клієнтів на всіх етапах розвитку їх бізнесу.

Наступним важливим аспектом дослідження є аналіз клієнтської бази агентства. При оцінці експортного потенціалу ТОВ «БАНДА», було виявлено, що клієнтами агентства є як українські, так і іноземні бренди [51], що свідчить про наявність наступних аспектів:

- Наявність міжнародного досвіду;

Співпраця з іноземними клієнтами та партнерами слугує базою для накопичення цінного досвіду в управлінні міжнародними відносинами, врахуванням культурних та мовних особливостей різних країн, а також розуміння міжнародних стандартів та трендів у різних галузях.

- Доступ до міжнародних ринків;

Співпраця з національними та зарубіжними клієнтами свідчить про те, що ТОВ «БАНДА» вже має міжнародний досвід роботи, що є перевагою у процесі розширення їх експортної діяльності на нові ринки.

- Високий рівень довіри клієнтів та позитивна репутація ТОВ «БАНДА»;

Широка клієнтська база, до складу якої входять як клієнти з України, так і з-за кордону, свідчить про їхню довіру та позитивну репутацію агентства в різних сегментах ринку. Цей фактор є одним із ключових при залученні нових іноземних клієнтів, оскільки високоефективний результат попередніх робіт ТОВ «БАНДА» впливає на кількість нових клієнтів та підписаних контрактів.

- Наявність нових перспектив розвитку.

Досвід співпраці з різними клієнтами створює нові можливості для розвитку нових послуг або ж вдосконалення існуючих відповідно до потреб ринку. ТОВ «БАНДА» має змогу використовувати свої знання та досвід, набуті завдяки спільній роботі з різними брендами, для створення унікальних та інноваційних пропозицій на різних ринках. Таким чином, наявність широкої клієнтської бази та успішних партнерських проєктів ТОВ «БАНДА» є важливим фактором конкурентної переваги у зовнішньоекономічній діяльності компанії.

Суттєвою конкурентною перевагою також варто зазначити високий рівень креативності та інноваційності ТОВ «БАНДА». Зазначені вище фактори є одними із ключових у напрямі маркетингового консалтингу, оскільки за допомогою них компанія має змогу виділятися серед конкурентів, привертати увагу цільової аудиторії та посилювати власний брендинг. Рівень унікальності та конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку зумовлюється наявністю наступних елементів у її діяльності:

- ТОВ «БАНДА» славиться генерацією різноманітних та оригінальних ідей, які привертають увагу великої кількості споживачів;

- Агентство демонструє вміння адаптуватися до різних культурних і мовних груп через створення креативних концепцій, які є ефективними та зрозумілими як для українських, так і для міжнародних клієнтів;

- ТОВ «БАНДА» відома завдяки високому рівню результативності та ефективності при виконанні проєктів різного характеру, про що свідчить наявність позитивних відгуків та реальні високоефективні результати агентства;

- Високий рівень гнучкості та можливостей швидко адаптуватися до змін є наступним позитивним елементом діяльності агентства.

Окрім зазначеного вище, ТОВ «БАНДА» акцентує свою увагу на перманентному підвищенні рівня креативності, інноваційності та уважності співробітників до деталей, що проявляється через ретельний відбір контрактів та проєктів для подальшої роботи, детальне ознайомлення співробітників з клієнтом та його продуктом або послугою, тотальній свободі дій у процесі роботи та інвестуванні в людський капітал агентства. Завдяки ретельному відбору проєктів та розумінню потреб клієнта, ТОВ «БАНДА» розробляє креативні та унікальні стратегії, які виокремлюють їх на ринку та привертають увагу міжнародних клієнтів, при цьому слідуючи своїм стратегіям та внутрішньокорпоративним цінностям компанії. Високий рівень обізнаності про діяльність клієнтів та підвищений інтерес до результативності своєї роботи сприяє не лише створенню ефективних консалтингових маркетингових рішень, а й успішній довгостроковій співпраці з клієнтами. Зазначений вище фактор є

одним з ключових при формуванні клієнтської бази агентства. Відсутність креативних кордонів стимулює розвиток творчості, креативності та інноваційності, що призводить до генерації та впровадження нових ідей та підходів. Процес постійного підвищення рівня креативності та уважності підсилюють позитивний імідж та репутацію ТОВ «БАНДА» як високоінноваційного та професійного партнера на міжнародних ринках [75].

Слідуючи стратегії, яка зосереджена на генерації доступних для усвідомлення суспільства ідей, підвищуючи рівень креативності та інноваційності, а також створюючи успішні проекти за рахунок високого рівня уважності до деталей, ТОВ «БАНДА» володіє значним потенціалом у сфері маркетингового консалтингу на міжнародних ринках [50]. Чітко сформована стратегія ТОВ «БАНДА» є базовим елементом при наданні різного роду рекомендацій, зокрема маркетингових консультацій клієнтам щодо їхньої подальшої діяльності. Завдяки такому підходу, підприємства більш ефективно використовують наявні ресурси та мають змогу отримувати найкращий результат в умовах конкурентного середовища. Високий рівень креативності дозволяє агентству формувати унікальні та успішні стратегії при консультуванні клієнтів, що є надзвичайно важливим у сучасному наповненому великою кількістю конкурентів світі. Навичка уважності до деталей серед співробітників агентства також відіграє одну з вирішальних ролей у розробці успішних проектів. На основі вищезазначених елементів, ТОВ «БАНДА» впроваджує інноваційні методики та підходи для формування стратегій, розробки рекомендацій та формування проектів. Розвиток рівня інноваційності у діяльності агентства дозволяє ТОВ «БАНДА» бути лідером на світовому ринку.

Таким чином, згідно з даними The Effie Index 2020, представленими на у Додатку Е, ТОВ «БАНДА» посіла перше місце у номінації найбільш ефективного незалежного агентства у світі [69, 65]. Титул найефективнішого агентства України та світу є вагомим показником при оцінці експортного потенціалу ТОВ «БАНДА», який підтверджує високий рівень професіоналізму, ефективності та якості наданих послуг. Цей фактор може бути переконливим аргументом для

іноземних партнерів та клієнтів, які шукають надійного та компетентного партнера для реалізації своїх творчих, аналітичних та креативних проєктів. Міжнародно визнані нагороди в галузі маркетингового консалтингу та реклами підтверджує позитивну репутацію ТОВ «БАНДА» на міжнародному рівні, що також є одним із ключових факторів при залученні нових українських та зарубіжних клієнтів. Лідерство у цьому рейтингу свідчить і про значний рівень довіри представників даної індустрії та результативності роботи агентства. Зазначимо, що отримання нагород світового визнання свідчить не лише про високий рівень професіоналізму та творчості співробітників компанії, а й може бути суттєвим стимулом для розширення її експортного потенціалу, привертаючи увагу нових зарубіжних клієнтів.

Починаючи з 2020 року ТОВ «БАНДА» відкрила філіал закордоном, у Лос-Анджелесі (США), що свідчить про наявність експортного досвіду. Цей фактор має прямий позитивний вплив на оцінку експортного потенціалу агентства, зокрема завдяки вмінню аналізувати міжнародні бізнес-середовища та успішно проводити процес масштабування на обраний зарубіжний ринок. Наявність таких навичок полегшує адаптаційний період при виході агентства на нові міжнародні ринки. Проте, ТОВ «БАНДА» не зазначала, що має налагодженні зв'язки, контакти та надійних партнерів і клієнтів для співпраці на території Франції, що може стати перепоною при виході на цей ринок. Попри це, успішні результати роботи у процесі співпраці з іноземними клієнтами дозволяє ТОВ «БАНДА» розширювати свою мережу контактів та партнерів закордоном. Наявність експортного досвіду дозволяє ТОВ «БАНДА» оволодіти навичками управління міжнародними проєктами, враховуючи при цьому ряд вагомих аспектів, зокрема: культурні відмінності, мовні бар'єри та нормативно-правову базу французького ринку. Окрім цього, успішний досвід експорту ТОВ «БАНДА» може сприяти подальшому підвищенню рівня довіри та репутації агентства як надійного та компетентного партнера та постачальника послуг на міжнародних ринках.

Задля комплексної оцінки експортного потенціалу ТОВ «БАНДА» варто проаналізувати і ряд фінансових даних, поданих у Додатку Ж та Додатку З.

Рисунок 3.1 демонструє рівень доходу ТОВ «Банда» у період з 2020 по 2023 роки. Спостерігається перманентне коливання з року в рік, зокрема значне падіння суми доходу агентства, яке складає 42,9% у 2022 році, яке, безсумнівно, пов'язане з впливом початку повномасштабного вторгнення на територію України. Проте, станом на 2023 рік відбулось колосальне збільшення рівня доходів агентства, оцінене у 74%. Незважаючи на різкий спад у 2022 році, наявна загальна тенденція до зростання проаналізованого показника. Таким чином, чистий прибуток ТОВ «Банда» у 2020 році становив 3 356 700 гривень, а у 2024 цей показник досягнув 4 399 300 гривень, що свідчить про успішну діяльність агентства та високий рівень попиту на її послуги.

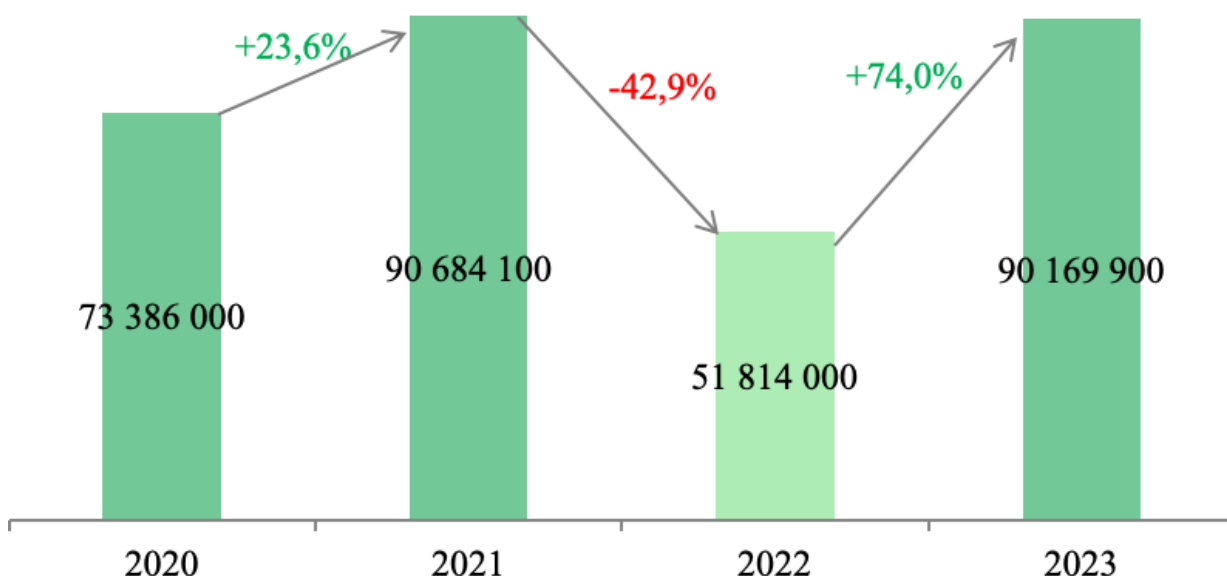


Рис. 3.1 Динаміка рівня доходу ТОВ «БАНДА», гривень

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Рівень доходу чистого прибутку агентства, зображеного на Рисунку 3.2 також має позитивну тенденцію до зростання протягом проаналізованого періоду. Зазначимо, що спад даного показника у 2022 році на 42,3% змінився на значне його підвищення на 80,6% вже у 2023 досягнувши свого максимуму, який становить 4 399 300 гривень. Зазначене вище зростання даного показника

свідчить про здатність ТОВ «Банда» до гнучкості, швидкого відновлення та ефективного управління агентством.

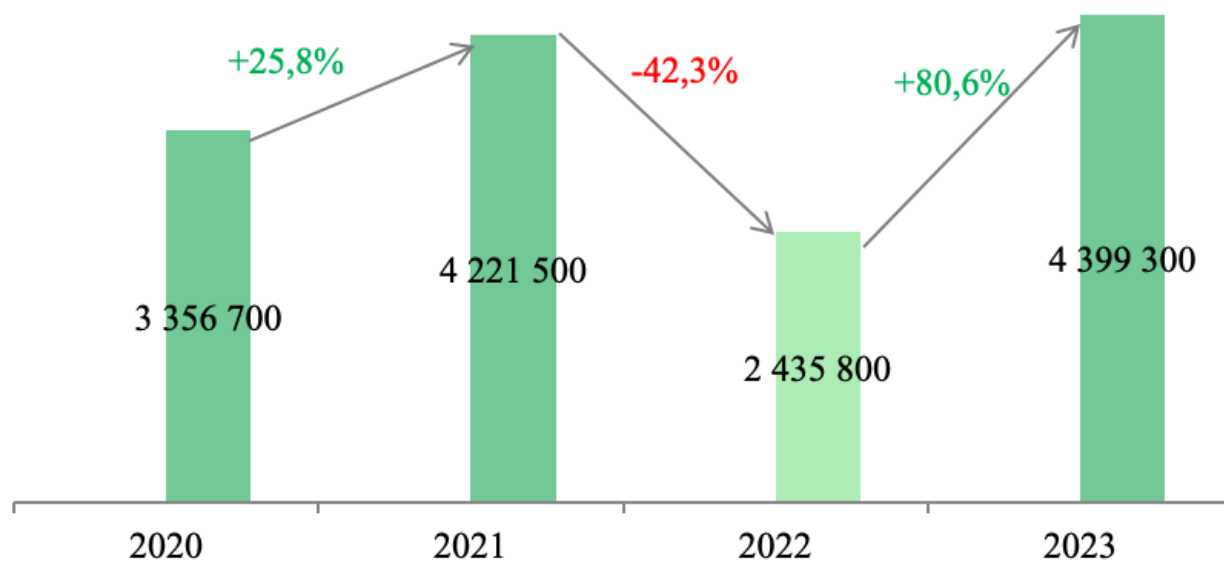


Рис. 3.2 Динаміка рівня чистого прибутку ТОВ «БАНДА», гривень

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Загальна тенденція рівня активів ТОВ «Банда», продемонстрована на Рисунку 3.3 протягом проаналізованого періоду 2020-2023 роки також є відносно позитивною. COVID-19 сприяв підвищенню рівня активів агентства, зумовлюючи підвищення обсягів користування мережею інтернет, збільшенню кількості онлайн клієнтів, а також популярністю та вдосконаленням інноваційних інструментів. Таким чином, у період з 2020 по 2021 відбулось значне підвищення суми активів на 65%, з 16 859 600 гривень до 27 922 200 гривень відповідно. Наявність воєнних дій на території України вплинув на розвиток даного показника, спричинивши незначне зменшення на 8,5%, проте за рік агентство зуміло відновити обсяги своєї діяльності, що призвело до підвищення рівня активів на 8,8% у 2023 році і даний показник становить 27 783 400 гривень за останній проаналізований рік, що демонструє спроможність до швидкого відновлення та підвищення рівня потенціалу ТОВ «БАНДА».

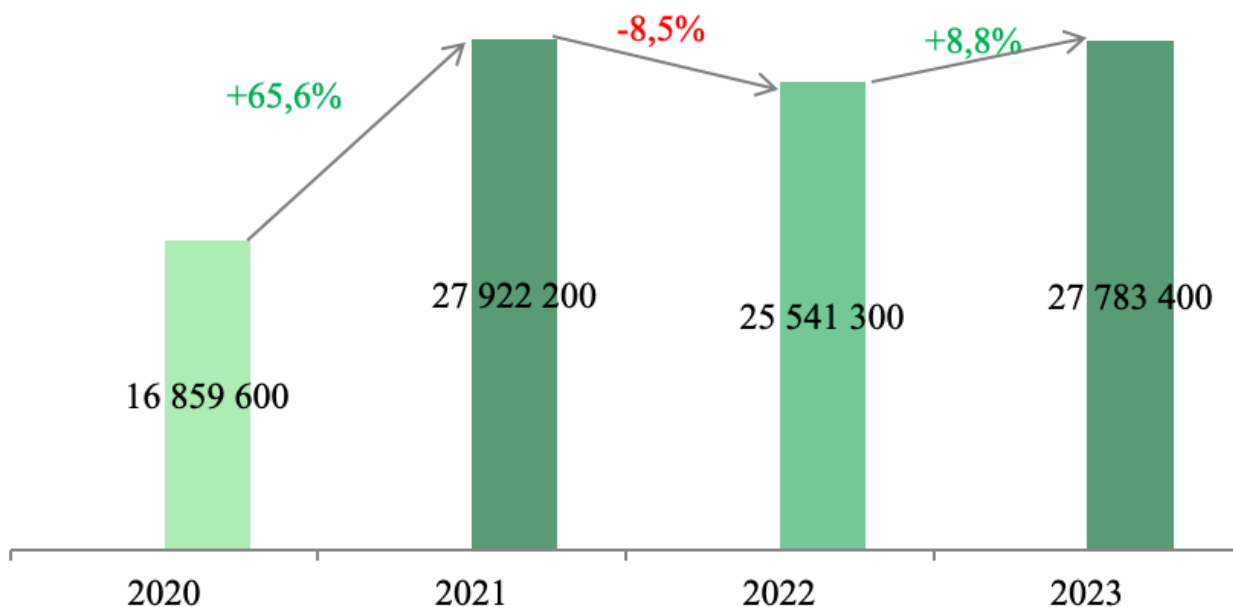


Рис. 3.3 Динаміка рівня активів ТОВ «БАНДА», гривень

Джерело: складено автором на основі даних [24]

На Рисунку 3.4 зображена тенденція рівня зобов'язань ТОВ «Банда» за останні 3 роки, яка відображає поступове зменшення даного показника, при чому темп приросту у 2022 році оцінено у (-25%), а у 2023 році — (-15.7%). Ще у 2021 сума зобов'язань агентства сягала 18 592 400 гривень, а вже у 2023 році зменшилась до 11 618 500 гривень, що демонструє покращення рівня фінансової стабільності агентства.

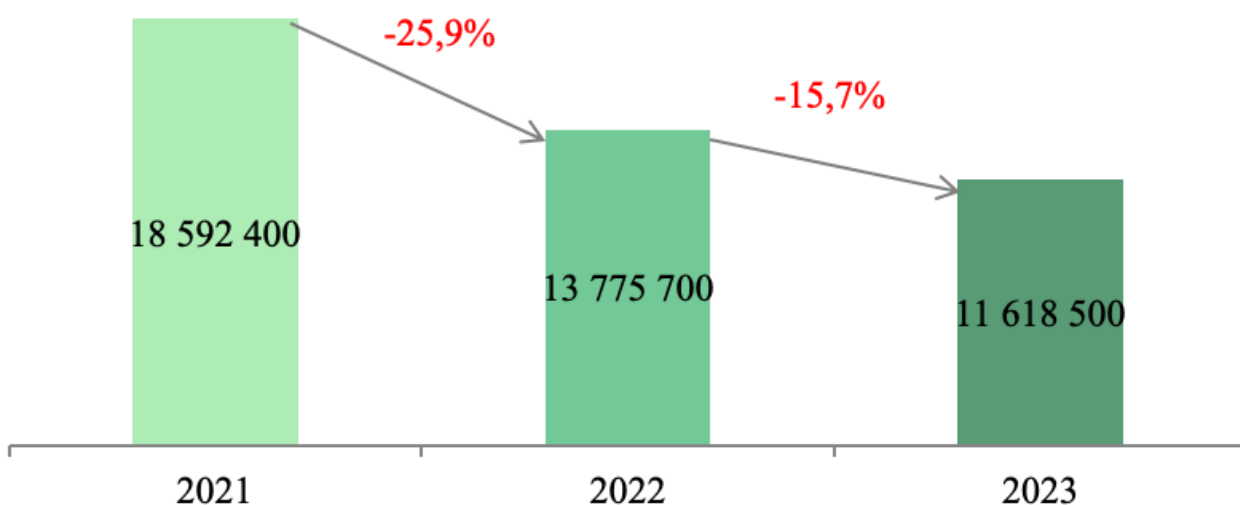


Рис. 3.4 Динаміка рівня зобов'язань ТОВ «БАНДА», гривень

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Кількість працівників, продемонстрована на Рисунку 3.5, зменшується протягом останніх трьох років, що може свідчити про покращення результатів оптимізації діяльності агентства та більш ефективне використання трудових ресурсів. У 2023 році було зареєстровано 23 співробітники ТОВ «Банда».

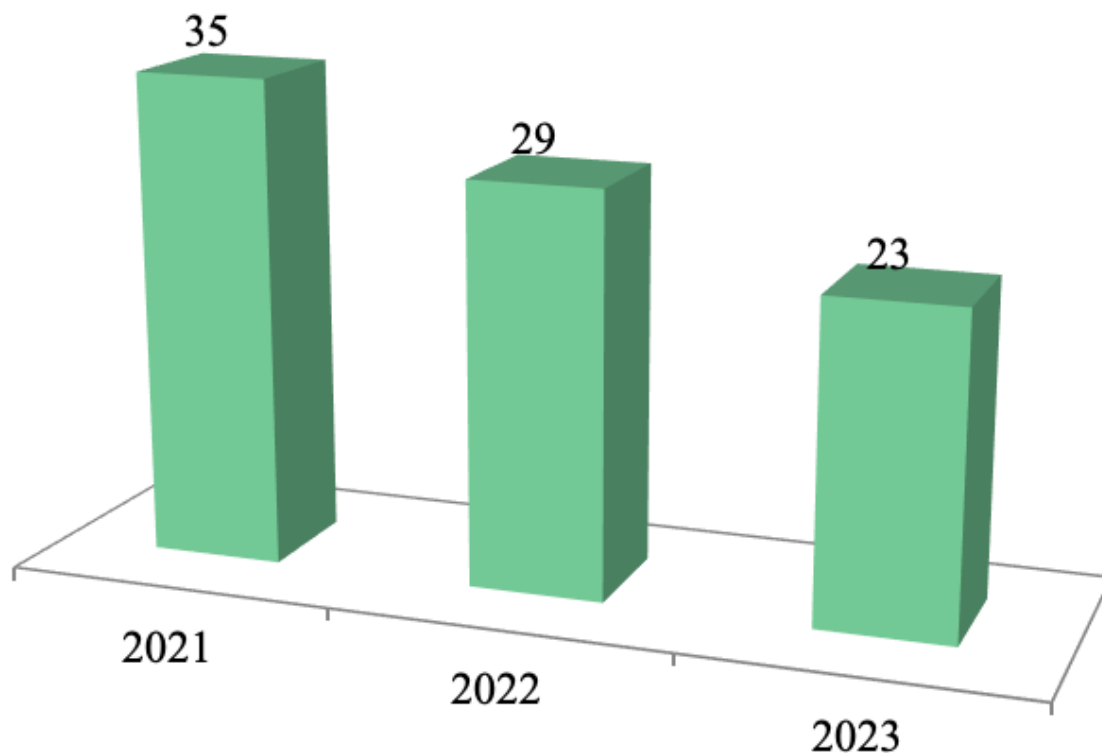


Рис. 3.5 Динаміка кількості працівників ТОВ «БАНДА», осіб

Джерело: складено автором на основі даних [24]

На основі проаналізованих вище фінансових показників можна узагальнити, що оцінка балансу ТОВ «БАНДА» є позитивною і агентство має високий потенціал для зовнішньоекономічної діяльності. Тенденція до зростання обсягів чистого прибутку, активів та зменшення суми зобов'язань демонструють успішну роботу агентства, що є сприятливим фактором задля планування експортної діяльності. Отже, ТОВ «БАНДА» демонструє високий рівень стійкості та здатності адаптуватися до складних непередбачуваних політико-економічних умов, про що свідчить швидке відновлення проаналізованих фінансових показників. Також зазначимо, що пониження обсягів зобов'язань та проведення оптимізації витрат можуть підвищити рівень конкурентоспроможності агентства на міжнародних ринках.

Проаналізувавши усі зазначені вище фактори, було сформовано Таблицю 3.2, яка демонструє порівняльну експертну оцінку переваг та недоліків експортного потенціалу ТОВ «Банда».

Таблиця 3.2

Підсумкова таблиця оцінок експортного потенціалу ТОВ «БАНДА»

№	Критерій	Експертна бальна оцінка (від 1 до 10)	Деталізація переваги чи альтернативні варіанти вирішення проблем
<i>Переваги</i>			
1	Позитивний імідж на національному та міжнародному ринках	10	ТОВ «БАНДА» - успішна компанія, яка була заснована у 2011 році та швидко отримала визнання на міжнародному рівні, зокрема, нагороду за "Найефективніше агентство у світі 2020 року", що підтверджує високий рівень професіоналізму, міжнародної конкурентоспроможності та інноваційний підхід компанії, що дозволяє виділятися серед конкурентів.
2	Наявність національних та міжнародних нагород	10	Наявність широкого асортименту послуг ТОВ «БАНДА» приносить ряд позитивних ефектів для їх клієнтів, зокрема: комплексність обслуговування, синергія, економічна привабливість та спрощений процес комунікації.
3	Наявність широкого асортименту послуг	9	Клієнтами компанії є як українські, так і іноземні бренди.
4	Наявність широкої клієнтської бази	10	Завдяки успішним результатам співпраці на міжнародних ринках.
5	Доступ до міжнародних ринків	10	ТОВ «БАНДА» має цінний досвід в управлінні міжнародними відносинами, врахування культурних та мовних особливостей різних країн, а також розуміє міжнародні стандарти та тренди у різних галузях.
6	Наявність позитивного міжнародного досвіду	8	Значна кількість міжнародних клієнтів та підписаних контрактів свідчить про високий рівень довіри та хорошу репутацію ТОВ «БАНДА» в різних сегментах ринку.
7	Високий рівень довіри клієнтів та позитивна репутація компанії	9	Створення унікальних та інноваційних пропозицій на основі набутого досвіду.
8	Наявність нових перспектив розвитку	10	

Продовження таблиці 3.2

№	Критерій	Експертна бальна оцінка (від 1 до 10)	Деталізація переваги чи альтернативні варіанти вирішення проблем
9	Високий рівень креативності	10	ТОВ «БАНДА» має значну конкурентну перевагу завдяки своїй креативності. Компанія є унікальною та конкурентоспроможною на міжнародному ринку завдяки наступним компонентам у своїй діяльності: різноманітність та оригінальність ідей, вміння адаптуватися до різних культурних і мовних груп, високий рівень результативності та ефективності при виконанні проєктів різного характеру, високий рівень гнучкості.
10	Високий рівень інноваційності	10	Перманентний розвиток співробітників у даному напрямку, а також генерування та застосування інноваційних підходів у роботі агентства.
11	Висококваліфіковані співробітники	10	Наявність досвідченого та висококваліфікованого штату працівників.
12	Наявність власної успішної стратегії	10	Постійна генерація успішних ідей та високоєфективних результаті діяльності.
13	Наявність експортного досвіду	10	Філіал ТОВ «БАНДА» успішно працює у Лос-Анджелесі з 2020 року, і найближчим часом планується подальше розширення географічної присутності.
14	Розвиток міжнародних зв'язків як наслідок успішної співпраці з іноземними клієнтами та партнерами	10	
15	Наявність навичок управління міжнародними проєктами	10	
16	Наявні позитивні тенденції проаналізованих фінансових показників агентства	7	ТОВ «БАНДА» має високий потенціал для зовнішньоекономічної діяльності, який зумовлений зростанням обсягів чистого прибутку, активів і зменшення суми зобов'язань.
<i>Всього</i>		<i>153</i>	
<i>Недоліки</i>			
1	Високий рівень ціни у порівнянні з вітчизняними конкурентами	3	Високий рівень ціни порівняно з українськими конкурентами може призвести до зменшення споживчого попиту на послуги агентства, за умови порівняння цінового сегменту серед українських компаній.

Продовження таблиці 3.2

№	Критерій	Експертна бальна оцінка (від 1 до 10)	Деталізація переваги чи альтернативні варіанти вирішення проблем
2	Нестабільна політична та економічна ситуація в країні, з якої ведеться основна діяльність компанії	10	Нестабільна політична ситуація може призвести до змін у законодавстві, що може вплинути на умови діяльності агентства як міжнародного партнера. Високий економічний рівень нестабільності може стати причиною для коливань валютних курсів, зростання інфляції, змін у фінансовій політиці тощо. Зазначені вище показники можуть вплинути на цінову конкурентоспроможність та прибутковість ТОВ «БАНДА». Окрім цього, підвищений рівень нестабільності у країні може підвищити ризик втрати або пошкодження майна, відсутності зв'язку, зокрема проблеми з інтернет з'єднанням, перебоями у роботі агентства та питань з безпекою співробітників, а також інші ризики, виникнення яких може вплинути на ефективність та результативність зовнішньоекономічної діяльності компанії.
3	Відсутність досвіду співпраці з клієнтами на території Франції	10	Наявність культурних особливостей може призвести до непорозумінь з клієнтами. Відсутність досвіду на ринку Франції може негативно вплинути на формування стратегій та рекомендацій, від ефективності яких залежить репутація та дохід агентства.
4	Відсутність інформації про наявність контактів з французькими партнерами та потенційними клієнтами на території Франції	10	Відсутність співпраці з французькими партнерами та клієнтами може негативно вплинути на рівень довіри щодо діяльності компанії.
Всього			33

Джерело: складено автором на основі даних [49, 57, 51, 75, 50, 69, 65, 24, 59]

Результати аналізу підсумкової таблиці оцінок експортного потенціалу ТОВ «Банда» виявилися достатньо позитивними. Значимими конкурентними перевагами агентства варто зазначити позитивний імідж на національному та міжнародних ринках, велику кількість вітчизняних та міжнародних нагород, наявність широкого асортименту послуг агентства, наявність широкої та

надійної клієнтської бази ТОВ «Банда», доступ до міжнародних ринків, який супроводжується успішними результатами співпраці з іноземними клієнтами та партнерами, високий рівень довіри клієнтів та сформовану позитивну репутацію агентства, навички формування унікальних та інноваційних пропозицій на основі міжнародного досвіду, високий рівень креативності та інноваційності співробітників ТОВ «Банда», перманентне підвищення рівня креативності інноваційності та уважність працівників агентства, наявність сформованої власної ефективної стратегії, наявність успішного експортного досвіду, а також наявність навичок управління міжнародними проектами. Серед вагомих недоліків агентства ТОВ «Банда» варто зазначити нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні, відсутність досвіду співпраці з клієнтами на території Франції, а також відсутність інформації про наявність контактів з французькими партнерами та потенційними клієнтами. Незважаючи на зазначений вище перелік недоліків при оцінці експортного потенціалу ТОВ «Банда», загальний експертний бал конкурентних переваг становить 153, у той час як експертний бал недоліків дорівнює 33. Таким чином, експортний потенціал агентства ТОВ «Банда» має високу позитивну оцінку.

При оцінці експортного потенціалу компанії варто звертатися за допомогою до професійних фахівців, зокрема державних установ. Більше того, підтримка державних інституцій має абсолютну економічну перевагу, оскільки в їх діяльності наявні безкоштовні послуги, зокрема оцінка власного експортного потенціалу компанії. Здача такого тесту є важливим етапом при плануванні зовнішньоекономічної діяльності компанії та подальшого формування експортної стратегії, оскільки його результати допомагають виявити ряд сильних та слабких сторін експортного потенціалу агентства. Окрім цього, отримані результати варто враховувати при для розробці експортної стратегії. Державна установа Офіс з розвитку підприємництва та експорту на своєму сайті пропонує послугу оцінки готовності підприємства до експорту. Користуючись можливістю, було пройдено сформоване ДУ тестування з метою оцінки експортного потенціалу ТОВ «Банда». Отримані результати продемонстровані у

Додатку И. Базуючись на отриманих даних після проходження тесту щодо оцінки готовності агентства до експорту, було виявлено ряд сильних та слабких сторін ТОВ «Банда»:

- Максимально набраний бал по блоку запитань «підприємство» свідчить про стабільну діяльність агентства, високий рівень готовності до зовнішньоекономічної діяльності та володіння необхідними ресурсами і високим рівнем кваліфікації співробітників задля успішного виходу на міжнародні ринки. ТОВ «Банда» має добре сформовану організаційну структуру, високий рівень ефективності в управлінні та здатність швидко адаптуватися навіть у нестабільних ринкових умовах;

- Веб-сайт агентства ТОВ «Банда» відповідає усім міжнародним стандартам. Окрім цього, позитивний результат у даному блоці свідчить про високий рівень ефективності у напрямку інтернет-присутності, що є важливим чинником задля залучення іноземних клієнтів та партнерів;

- Агентство має задовільний рівень підготовки у напрямку виробничого процесу, проте є аспекти, на які варто було б звернути увагу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності;

- ТОВ «Банда» має конкретно сформований план для подальшого розвитку, що є однією з конкурентних переваг агентства;

- Результати тестування свідчать і про високий рівень готовності ТОВ «Банда» до конкурентної боротьби на міжнародних ринках, що зумовлений ефективно сформованою стратегією позиціонування агентства та його репутацією на світовому ринку послуг. Зазначимо, що показник конкурентоспроможності є одним із ключових факторів успіху при оцінці експортного потенціалу агентства;

- Високий бал серед блоку запитань «споживачі та ринки» вказує на чітке розуміння агентством потреб своєї цільової аудиторії та вміння адаптувати свої послуги до вимог конкретного сегмента ринку;

- Незважаючи на те що агентство має сфери для покращення у напрямку «продажі та маркетинг», ТОВ «Банда» здебільшого славиться ефективно сформованими стратегіями з маркетингу та продажів;

Серед недоліків агентства при оцінці його експортного потенціалу, зазначимо наступні:

- ТОВ «Банда» варто приділяти більше уваги та залучати більше ресурсів задля розвитку діяльності агентства з метою постійного вдосконалення його діяльності;

- Відсутність інформації про формування стратегії ціноутворення, зокрема на міжнародних ринках, зумовила понижений бал блоку питань «продукція та ціни»;

- ТОВ «Банда» продемонструвала досить високий рівень знань та навичок працівників, проте понижений бал може свідчити про обмеженість до необхідних специфічних ресурсів та необхідністю у поглибленні знань співробітників агентства.

Отже, після детально проведеного дослідження підсумуємо, що ТОВ "Банда" має високу оцінку власного потенціалу задля успішного виходу на міжнародні ринки. Попри наявність позитивних результатів, важливо й надалі продовжувати підвищувати рівень конкурентоспроможності агентства задля збільшення кількості сильних сторін ТОВ "Банда".

3.2. Розробка експортної стратегії ТОВ «БАНДА» на ринку Франції

Комплексно сформована експортна стратегія підвищує ефективність результатів компанії при зовнішньоекономічній діяльності. Професійна розробка експортної стратегії перед початком використання ресурсної бази зможе зменшити ризики та максимізувати вигоди від експортної діяльності.

Ключовими характеристиками експортної стратегії ТОВ «БАНДА» на ринку Франції є:

- *Формування першого етапу стратегії*

Основною метою є успішний вихід ТОВ «БАНДА» на ринок консалтингових маркетингових послуг Франції. Ключовими завданнями агентства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності було визначено наступні:

- збільшення обсягів продажів на ринку Франції;
- розширення клієнтської бази агентства за рахунок залучення нових іноземних клієнтів;
- збільшення рівня прибутковості ТОВ «БАНДА»;
- покращення рівня впізнаваності бренду;
- підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «БАНДА»;
- перманентне зростання доходу ТОВ «БАНДА» у довгостроковій перспективі.

Перераховані вище завдання рекомендується виконувати за допомогою комбінування таких експортних стратегій, як: стратегія виходу на нові ринки, стратегія поглинання конкурентів, стратегія збільшення обсягів продажів на національному ринку та міжнародних ринках, стратегія диверсифікації, інноваційна стратегія, стратегія гнучкості, стратегічна кооперація, стратегія диференціації та стратегія сегментації ринків.

Рекомендованим методом подальшої інтернаціоналізації ТОВ «БАНДА» на ринок Франції є створення дочірнього агентства, основна діяльність якого буде спрямована на ведення адміністративної частини роботи. При цьому, за ключову діяльність французької філії будуть відповідальні співробітники київського офісу. Така стратегія має ряд переваг, серед яких:

- проведення більш детальних та правдивих ринкових досліджень;
- скорочення фінансових витрат на зарубіжному ринку;
- залучення меншої кількості людського капіталу на ринку Франції, що сприяє економії часу навчання нових співробітників та зниження рівня фінансових витрат, призначених на заробітну плату працівників та оренду офісу з великою площею;
- пряма підпорядкованість дочірньої компанії передбачає повноцінний контроль в управлінні на зарубіжному ринку;
- наявність дочірньої компанії полегшує процес залучення нових клієнтів та знайомства з їхніми потребами;

- діяльність дочірньої компанії на ринку Франції також передбачає швидшу кооперацію та більш ефективну співпрацю з іноземними партнерами.

- Формування другого етапу стратегії

У процесі дослідження зарубіжного ринку та визначенні тенденцій, було виявлено такі аспекти:

- Враховуючи посилене регулювання щодо захисту особистих даних споживачів на ринку Франції, ТОВ «БАНДА» варто відповідати високим стандартам щодо захисту конфіденційності даних клієнтів, що може стати одним із базових факторів формування позитивного іміджу агентства.

- Тенденція щодо посилення заходів для боротьби з корупцією та забезпечення прозорості в урядових структурах та бізнес-середовищі впливає на формування етичної поведінки компаній. Таким чином, ТОВ «БАНДА» може здобути конкурентну перевагу, демонструючи чітку антикорупційну політику та високі стандарти ділової етики.

- Контроль щодо дотримання рекламних стандартів та етичних норм у рекламних повідомленнях означає, що маркетингові комунікації ТОВ «БАНДА» мають бути абсолютно правдивими та необманливими.

- Посилення контролю за діяльністю цифрових платформ може вплинути на стратегію цифрового маркетингу агентства, тому важливо дотримуватися усіх вимог і стандартів задля уникнення санкцій та проблем з регуляторними установами.

- Факт, що Франція зосереджується на створенні сприятливих умов для збільшення обсягів зовнішньої торгівлі та співпраці з міжнародними партнерами, є великою перевагою для українських компаній.

- Високий рівень конкуренції на ринку маркетингового консалтингу у Франції може стати викликом, але також і стимулом для підвищення рівня якості та інноваційності послуг компанії. Перед виходом на даний ринок важливо розробити унікальну пропозицію задля підвищення рівня конкурентоспроможності.

- Формування третього етапу стратегії

Оцінюючи сильні та слабкі сторони, ресурси та досвід ТОВ «БАНДА», описані у Таблиці 3.3, варто відмітити високий рівень готовності агентства до експорту, проте ТОВ «БАНДА» може зіткнутися і з певними загрозами, аналіз та уникнення яких потребує стратегічного управління задля досягнення подальшого успіху на ринку Франції.

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця переваг та недоліків ТОВ «БАНДА»

№	Переваги	Недоліки
1	Позитивний імідж агентства, а також наявність національних та міжнародних нагород свідчить про визнання якісної роботи компанії і підвищує її авторитет на ринку	Нестабільна політична та економічна ситуація може вплинути на рівень довіри іноземних клієнтів через високий рівень невизначеності та нестабільності в Україні
2	Наявність значного асортименту послуг та власної клієнтської бази ТОВ «БАНДА» допомагає агентству надавати комплексний підхід до вирішення поставлених питань та залучати нових клієнтів з різними типами запитів	Відсутність досвіду співпраці з клієнтами та партнерами на ринку Франції може стати перешкодою для здійснення активної діяльності агентства
3	Доступ до міжнародних ринків та наявний міжнародний досвід агентства сприяє виявленню нових можливостей на міжнародних ринках та збільшенню обсягів прибутку за рахунок набутих навичок	Відсутність інформації про наявність контактів з французькими партнерами та потенційними клієнтами обмежує можливості формування експортної стратегії ТОВ «БАНДА» у Франції
4	Креативність та інноваційність агентства сприяє високому рівню якості та професійності наданих ТОВ «БАНДА» послуг	
5	Наявність успішного експортного досвіду агентства та сформованих міжнародних зв'язків може допомогти ТОВ «БАНДА» ефективно запроваджувати й подальше масштабування діяльності агентства	

Джерело: складено автором за результатами первинних досліджень

При формуванні експортної стратегії ТОВ «БАНДА», необхідно зазначити рекомендовані сегменти споживачів:

- Технологічні стартапи звертаються за інноваційними консультаціями з метою покращення своїх продуктів та стратегій розвитку. ТОВ «БАНДА», рекомендується надавати їм підтримку в управлінні ризиками та швидкому впровадженні нових ідей.

- Транснаціональні корпорації (ТНК) зазвичай зацікавлені в консультаціях, спрямованих на покращення економічних показників та стратегічному плануванні, тому при наданні послуг, агентству ТОВ «БАНДА» варто фокусуватися на оптимізації бізнес-процесів та збільшенні рівня ефективності.

- Малі та середні підприємства (МСП) потребують практичних рекомендацій та індивідуального підходу для вирішення конкретних проблем або вдосконалення власної стратегії.

- Фінансові установи, зокрема банки, страхові компанії, інвестиційні фонди потребують високоякісних рекомендацій у сфері консалтингового маркетингу задля залучення нових клієнтів.

- Фахівці у сфері консалтингу можуть шукати додаткову експертну підтримку для розширення своїх знань та навичок.

ТОВ «БАНДА» варто звертати увагу і на основні споживчі мотиви, зокрема те, що споживачі потребують індивідуальний підхід, який передбачає врахування унікальних потреб та характеристик компанії, а також пошук нових ідей та стратегій, які є дієвими та ефективними для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

- Формування четвертого етапу стратегії

На базі детального дослідження та порівняльного аналізу двох ринкових середовищ, для здійснення зовнішньоекономічної діяльності було обрано ринок Франції.

- Формування п'ятого етапу стратегії

Налагодження міжнародної співпраці є наступним ключовим етапом формування експортної стратегії, який передбачає врахування таких аспектів:

- Аналіз потенційних партнерів передбачає їх ідентифікацію на ринку Франції. При здійсненні дослідження рекомендується враховувати досвід, репутацію, схожість цілей та цінностей партнерів з цілями та цінностями ТОВ «БАНДА».

- Метою процесу встановлення контакту та проведення переговорів є виявлення спільних інтересів, обговорення можливостей співпраці та визначення очікуваних результатів від партнерства.

- Після проведення успішних переговорів необхідно укласти партнерську угоду, яка чітко визначає умови співпраці, обов'язки та відповідальність кожної із сторін, процедури прийняття рішень та управління проектами.

- Формування взаємовигідних відносин передбачає налагодження взаємного співробітництва, відкритої комунікації та вирішення будь-яких потенційних конфліктів і спорів.

- Моніторинг та оцінка результатів допоможе вчасно виявляти можливі проблеми та скоригувати стратегію співпраці.

Налагодження міжнародного партнерства є складним та тривалим процесом, але при правильному підході воно може стати ключовим чинником успішного виходу ТОВ «БАНДА» на ринок Франції.

- Формування шостого етапу стратегії

Розробка коротко- та довгострокового плану дій щодо експортної діяльності агентства, продемонстрованих на Рисунку 3.6 та Рисунку 3.7, є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей.

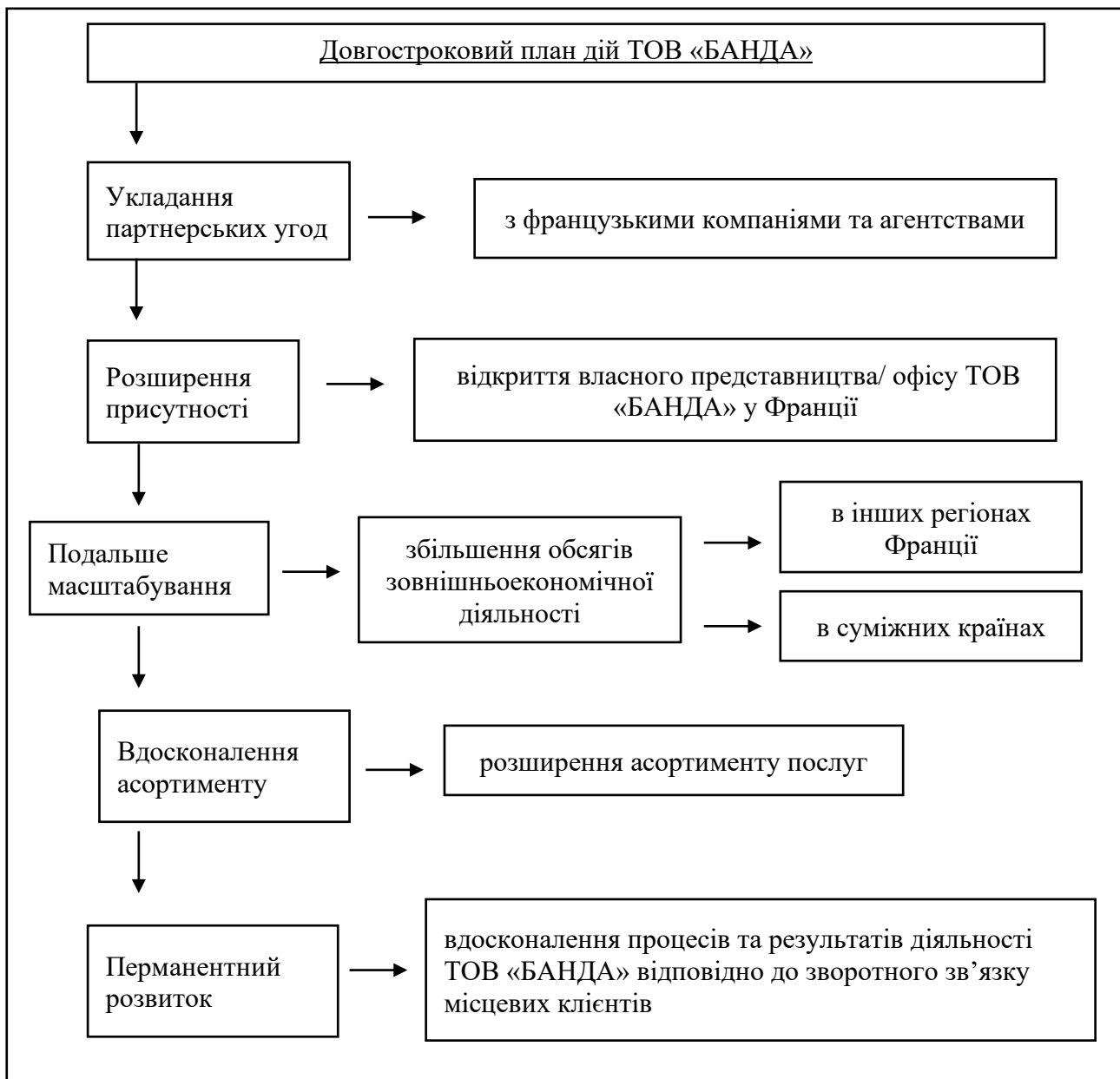


Рис. 3.6 Довгостроковий план дій щодо експортної діяльності ТОВ «БАНДА» на ринок Франції

Джерело: складено автором за результатами первинних досліджень

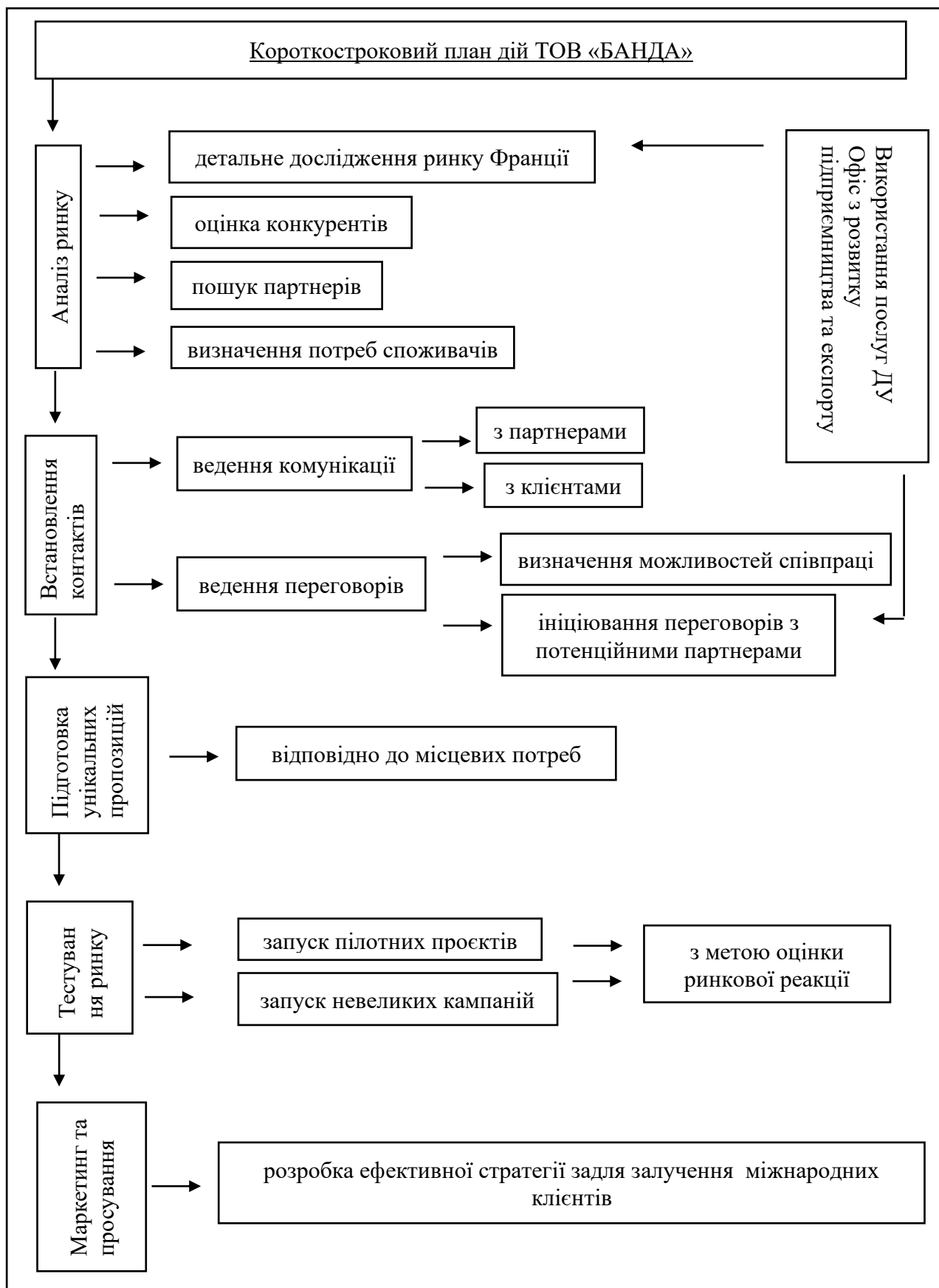


Рис. 3.7 Короткостроковий план дій щодо експортної діяльності ТОВ «БАНДА» на ринок Франції

Джерело: складено автором за результатами первинних досліджень

Варто також зазначити, що надання безкоштовних послуг ДУ Офісом з розвитку підприємництва та експорту для українських експортерів є значною перевагою для ТОВ «БАНДА» при формуванні експортної стратегії за рахунок наступних вигод:

- Економія ресурсів за рахунок отримання безкоштовних послуг та рекомендацій. Заощаджені кошти які можна витратити на інші аспекти бізнесу, наприклад розробку нового інноваційного продукту та його рекламу.

- Доступ до проведення різноманітних досліджень та експертиз, а також співпраця з висококваліфікованими консультантами та експертами із зовнішньоекономічної діяльності.

- Підтримка на кожному етапі експортного процесу, від визначення потенційних ринків до розробки експортних стратегій та встановлення партнерських відносин.

- Зменшення ризику шляхом забезпечення доступу до професійної підтримки та консультування з питань експорту.

Сформований і зображений у Таблиці 3.4 комплекс маркетингу 7P є вагомим етапом для здійснення успішної зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БАНДА» на ринок Франції, оскільки дозволяє ефективно враховувати всі аспекти маркетингової діяльності та адаптувати їх до місцевих ринкових умов і вимог.

Таблиця 3.4

Комплекс маркетингу 7P для ТОВ «БАНДА» на ринку Франції

Назва	Пропозиція
Продукт	розробка інноваційних та унікальних послуг відповідно до врахованих потреб французьких споживачів
	адаптація послуг до місцевих та культурних особливостей
Ціна	формування цінової стратегії з урахуванням високого рівня конкуренції на ринку Франції
	проведення детальних маркетингових досліджень для визначення оптимальних цінових стратегій
Місце	залучення різноманітних каналів розподілу, наприклад онлайн-платформи
	проведення обміну інформацією та надання підтримки клієнтам через електронні канали зв'язку

Продовження таблиці 3.4

Назва	Пропозиція
Просування	проведення рекламних кампаній, PR заходів, участь у виставках та конференціях на ринку Франції
	залучення соціальних медіа та інтернет-маркетингу для просування бренду
Люди	підбір та навчання висококваліфікованого персоналу
	забезпечення ефективної комунікації та взаємодії з клієнтами
Процес	оптимізація внутрішніх процесів для підвищення рівня ефективності
	впровадження систем контролю якості та забезпечення відповідності місцевим стандартам
Фізичне оточення	наявність чистого офісу, зручного для користувача веб-сайту, якісного програмного забезпечення для аналітики, оформлення презентацій та ведення комунікацій
	ефективний процес виконання замовлень та вчасна подача результатів
	дизайн матеріалів (презентацій, брошур, листівок тощо) повинен бути професійним, сучасним та відповідати вимогам місцевого ринку
	дотримання корпоративного стилю

Джерело: складено автором за результатами первинних досліджень

- Формування восьмого етапу стратегії

При здійсненні експортної діяльності ТОВ «БАНДА» на ринок Франції можуть виникати наступні ризики:

- Геополітичний ризик пов'язаний з нестабільною ситуацією в Україні, задля управління яким варто постійно підвищувати рівень гнучкості діяльності агентства.

- Фінансовий ризик передбачає зміну валютних курсів, які можуть вплинути обсяг прибутку ТОВ «БАНДА» внаслідок коливань курсу гривні. Рекомендується переглянути використання фінансових інструментів, наприклад форвардні угоди.

- Культурний ризик може виникати через мовний бар'єр і в такому разі, рекомендується звернутися до місцевих консультантів чи інтернаціональних фахівців, які мають досвід роботи на французькому ринку.

- Податковий та правовий ризик пов'язаний з наявною різницею серед українських та французьких податкових та правових норм, які мають прямий вплив на фінансові результати та операційну діяльність агентства. Задля уникнення цього ризику ТОВ «БАНДА» може звернутися до юридичних консультантів з метою отримання необхідної юридичної підтримки.

- Управлінський ризик передбачає виникнення можливих труднощів при здійсненні віддаленої роботи з київського офісу за рахунок недостатнього контролю над діяльністю дочірньої компанії у Франції. Задля мінімізації цього ризику ТОВ «БАНДА» може проводити системні та комплексні перевірки діяльності французького представництва, а також вести комунікацію з клієнтами та партнерами задля моніторингу зворотного зв'язку щодо ефективності діяльності дочірньої компанії у Франції.

- Відсутність доступу до інтернет-мереж може спричинити перебої у роботі головного офісу ТОВ «БАНДА», що унеможливує ведення основної діяльності агентства. Можливі проблеми з електропостачанням в Україні через ведення воєнних дій можуть призвести до недотримання спланованих заздалегідь дедлайнів. У такому разі, варто розглянути залучення альтернативних інтернет-провайдерів або резервних з'єднань, таких як супутниковий інтернет або використання генераторів електроенергії задля швидкого відновлення роботи систем та збереження даних.

Важливим напрямом уникнення ризиків та управління ними є наявність резервного бюджету витрат агентства, який, у разі виникнення труднощів, допоможе ефективно впоратися з непередбачуваними витратами та зберегти стабільність діяльності ТОВ «БАНДА».

3.3. Оцінка економічної ефективності розробленої експортної стратегії

Розрахунок оцінки економічної ефективності є одним із ключових інструментів перевірки розробленої експортної стратегії, адже за допомогою нього визначається прогнозований рівень прибутковості експортної діяльності компанії. Спершу було визначено прогнозовані поточні витрати ТОВ «Банда» на ринку Франції, які представлені у Таблиці 3.5. У перші два роки здійснення експортної діяльності (2025 - 2026 рр.) загальна сума витрат становить 60 170 євро. У наступні роки (2027 - 2028 рр.) планується збільшення штату співробітників на 1 особу і за рахунок підвищення рівня суми витрат на виплату заробітної плати, загальна сума прогнозованих поточних витрат зростає і

становить 86 755 євро у 2027 та 2028 роках. Загальна сума витрат за 4 роки складає 293 850 євро.

Таблиця 3.5

Прогнозовані поточні витрати ТОВ «БАНДА» на здійснення експортної діяльності на ринку Франції

Перелік витрат	Уточнення складових		за 1 місяць, євро	2025	2026	2027	2028
				за 1 рік, євро	за 1 рік, євро	за 1 рік, євро	за 1 рік, євро
Оренда офісного приміщення та комунальні послуги	20 євро/м ²	17 м ²	340	4 080	4 080	4 080	4 080
Заробітна плата та соціальні виплати для персоналу	2 співробітника	1600 євро на 1 особу/1 місяць	3 200	38 400	38 400	64 800	64 800
Відрядження співробітників	20 діб	132 євро на 1 особу/ за 1 добу		2 640	2 640	2640	2640
Канцелярські матеріали та інші офісні витрати	2 співробітника	185 євро на 1 особу/1 рік		370	370	555	555
Маркетингові та рекламні витрати	10 хвилин	1000 євро/ 1 хвилину		10 000	10 000	10 000	10 000
Юридичні послуги	2 послуги	1500 євро/ 1 послугу		3 000	3 000	3 000	3 000
ІТ-послуги та програмне забезпечення				1 200	1 200	1 200	1 200
Інші			40	480	480	480	480
<i>Загальна сума витрат</i>				60 170	60 170	86 755	86 755

Джерело: складено автором за результатами первинних досліджень

При середній сумі контракту, яка становить 11 000 євро, планується щонайменше виконання 18 іноземних контрактів на ринку Франції у 2025 році. Після сплати податку на прибуток, чистий прибуток ТОВ «Банда» буде рівний 103 373 євро у цьому ж році. Планується, що кількість контрактів при здійсненні експортної діяльності ТОВ «Банда» буде збільшуватися: до 19 контрактів у 2026,

до 24 контрактів у 2027 році та до 27 контрактів у 2028 році. Тоді чистий прибуток після сплати податку буде становити 111 623 євро, 132 934 євро та 157 684 євро відповідно. Розраховані прогнозовані фінансові показники представлені у Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозовані фінансові показники ТОВ «БАНДА» при здійсненні експортної діяльності на ринку Франції

Показник	Уточнення складових		2025	2026	2027	2028
			18 контрактів/ 1 рік	19 контрактів/ 1 рік	24 контракти/ 1 рік	27 контрактів/ 1 рік
Дохід	5 000 - 30 000 євро/ 1 контракт	11 000 - середня ціна контракту	198 000	209 000	264 000	297 000
Чистий прибуток (дохід - поточні витрати)			137 830	148 830	177 245	210 245
Податок на прибуток	25%		34 458	37 208	44 311	52 561
Чистий прибуток після сплати податку			103 373	111 623	132 934	157 684

Джерело: складено автором за результатами первинних досліджень

Задля проведення більш детального оцінювання розробленої стратегії, було розраховано базові фінансові показники економічної ефективності та проаналізовано отримані результати. Таким чином, чиста теперішня вартість агентства при дисконтній ставці 13,5% становить:

$$NPV = -293\,850/(1 + 0,135)^0 + 103\,373/(1 + 0,135)^1 + 111\,623/(1 + 0,135)^2 + 132\,934/(1 + 0,135)^3 + 157\,684/(1 + 0,135)^4 = 69\,812$$

Отже, чиста теперішня вартість при дисконтній ставці 13,5% є додатною і становить 69 812 євро, що свідчить про достатній рівень прибутковості розробленої стратегії.

Період окупності становить:

$PP = 293\ 850 / ((103\ 373 + 111\ 623 + 132\ 934 + 157\ 684) / 4) = 2,325$ років або 2 роки і 4 місяці.

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$PI = (103\ 373 / (1 + 0,135)^1 + 111\ 623 / (1 + 0,135)^2 + 132\ 934 / (1 + 0,135)^3 + 157\ 684 / (1 + 0,135)^4) / 293\ 850 = 1,3$$

Оскільки одержаний результат індексу прибутковості більше 1, то сформована експортна стратегія є економічно доцільною.

При ставці дисконту у розмірі 24%, NPV має негативне значення.

$$NPV = -293\ 850 / (1 + 0,24)^0 + 103\ 373 / (1 + 0,24)^1 + 111\ 623 / (1 + 0,24)^2 + 132\ 934 / (1 + 0,24)^3 + 157\ 684 / (1 + 0,24)^4 = -1\ 471$$

Внутрішня норма дохідності становить:

$$IRR = 13,5 + 69\ 812 * (24 - 13,5) / (69\ 812 - (-1\ 471)) = 23,8\%$$

Таким чином, отриманий результат 23,8% є ставкою дисконту, при якій експортна діяльність стає економічно недоцільною.

Отже, оцінивши економічну ефективність розробленої стратегії для агентства ТОВ «Банда», було доведено, що сформована експортна стратегія є достатньо ефективною та економічно вигідною. Кожен з результатів розрахованих економічних показників свідчить про отримання позитивних наслідків від діяльності ТОВ «Банда» у разі виходу на ринок Франції.

Висновки до розділу 3

У результаті формування експортної стратегії для української консалтингової маркетингової компанії на міжнародному ринку Франції, можна зробити наступні висновки:

1. Оцінено експортний потенціал ТОВ «Банда» та розкрито конкурентні переваги агентства, зокрема: сформований позитивний імідж як на національному, так і на міжнародному ринках, наявність великої кількості національних та міжнародних нагород, наявність широкого асортименту послуг, який несе позитивний ефект для клієнтів агентства, наявність успішного досвіду роботи на міжнародних ринках, високий рівень довіри клієнтів та позитивна

репутація ТОВ «Банда», високий рівень креативності та інноваційності агентства, наявні тенденції до зростання проаналізованих фінансових показників. Визначено і ряд недоліків ТОВ «Банда», які формуються під впливом нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні, звідки планується ведення основної діяльності агентства та відсутності інформації про співпрацю з французькими клієнтами та партнерами.

2. Розроблено експортну стратегію ТОВ «Банда» на ринок Франції та описано кожен етап зовнішньоекономічної діяльності агентства. Запропоновано створення дочірнього агентства на території Франції, значною економічною перевагою якого те, що основна частина роботи буде здійснена співробітниками київського офісу, а працівники представництва у Франції здебільшого будуть зайняті адміністративною частиною роботи. Розроблено коротко- та довгостроковий план дій щодо зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Банда» на ринку Франції та сформовано комплекс маркетингу 7Р. Описано потенційні ризики при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Банда» та зазначено методи управління ними.

3. Обчислено економічну ефективність розробленої стратегії та визначено прогнозовані фінансові результати ТОВ «Банда». Розраховано чисту теперішню вартість компанії та індекс прибутковості, відповідно до отриманих результатів яких сформована експортна стратегія агентства є економічно привабливою.

ВИСНОВКИ

Результатами проведеного дослідження щодо експортної стратегії українських компаній на міжнародних ринках консалтингових маркетингових послуг є наступні висновки:

1. Сформовано визначення експортної стратегії компанії, яка являє собою «системний довгостроковий план дій щодо визначення пріоритетів, напрямів та інструментів діяльності компанії на міжнародних ринках на базі аналізу ринкового середовища та оцінки експортного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей та завдань».

2. Запропоновано перелік експортних стратегій, діяльність яких спрямована на інтернаціоналізацію бізнесу, розвиток компанії та розробку стратегії кризового менеджменту на міжнародних ринках. Кожна із зазначених вище стратегій несе позитивний вплив на діяльність компанії, при цьому важливим фактором при виборі експортної стратегії є раціональне співставлення прогнозованих результатів після застосування обраної стратегії з метою та життєвим циклом компанії. Лише за такої умови експортна діяльність компанії буде найбільш успішною.

3. Розроблено алгоритм формування експортної стратегії, який передбачає 10 базових етапів, серед них: визначення мети компанії, аналіз факторів зовнішнього впливу, аналіз факторів внутрішнього середовища та можливостей компанії, вибір цільових ринків для експорту, налагодження міжнародного партнерства, розробка концепції експортної стратегії, фінансове планування та формування бюджету компанії, ризик-менеджмент, впровадження експортної стратегії, оцінка економічної ефективності запровадженої експортної стратегії. Було доведено, що розробка експортної стратегії компанії є цілісним та комплексним процесом, що вимагає детального аналізу кожного аспекту дослідження. Усі етапи формування стратегії є взаємозалежними і їх результати мають бути спрямовані на досягнення однієї мети – здійснення успішної зовнішньоекономічної діяльності компанії.

4. Оцінено фактори загроз та можливостей на ринках Франції та Сполучених Штатів Америки для українських консалтингових маркетингових компаній:

4.1. Рівень вагомості політико-правових факторів було оцінено найвище на обох ринках. Причому виконання відповідних регуляторних норм або бездіяльність компанії впливає на те чи будуть фактори даної групи загрозою або можливістю. З метою отримання максимальної вигоди, українським консалтинговим маркетинговим компаніям *рекомендується* уникати потенційних загроз та максимально реалізовувати власні можливості за допомогою наступних дій:

- детально ознайомитися із законодавчою бази країни-імпортера та належно виконувати усі зазначені у ній вимоги;
- вводити антикорупційні зобов'язання;
- активно співпрацювати з аудиторськими фірмами для перевірки дотримання регуляторних норм та отримання відповідної сертифікації;
- впроваджувати прозорі та ефективні механізми внутрішнього контролю;
- розробляти інформаційні кампанії відповідно до ринкових правил конфіденційності;
- формувати внутрішньокорпоративну культуру освіти, яка передбачає навчання співробітників щодо етичних норм та антикорупційних стандартів.

4.2. Високий рівень конкуренції здебільшого є фактором загрози на обох ринках. Задля підвищення рівня конкурентоспроможності на висококонкурентному ринку, українським консалтинговим маркетинговим компаніям *рекомендується* розробляти та впроваджувати інноваційні рішення та зосереджувати увагу на перманентному вдосконаленні креативного підходу вирішення завдань.

4.3. Наступним важливим фактором було виявлено фактор різноманітності культурних груп на ринку Франції та Сполучених Штатів Америки. Задля мінімізації рівня загроз та підвищення рівня реалізації можливостей, українським консалтинговим маркетинговим компаніям

рекомендується провести сегментацію ринку, попередньо виявивши особливості та потреби кожного сегменту. Після чого, необхідно адаптувати розроблену стратегію з урахуванням інтересів та цінностей обраних ринкових сегментів споживачів.

4.4. Обґрунтовано, що обидва проаналізованих ринки є економічно привабливими для здійснення зовнішньоекономічної діяльності українських консалтингових маркетингових компаній. Проте, за допомогою розрахованого коефіцієнту загроз, було порівняно 2 зарубіжних ринки і виявлено, що ринок Франції є більш перспективним для експорту.

5. На основі відповідей експертів, визначено, що головною проблемою для українських експортерів є низький рівень обізнаності щодо діяльності державних установ, яка спрямована на розвиток українського експорту. Найбільше експертної підтримки українські компанії потребують під час проведення досліджень міжнародних ринків, оцінки власного експортного потенціалу, формування стратегії 4P, впровадження та моніторингу результатів експорту, а також наявна потреба у фінансових інвестиціях. Державному сектору *рекомендується*:

- підвищувати рівень впізнаваності українських державних установ шляхом проведення ознайомчих лекцій;
- збільшувати рівень професійної обізнаності українських експортерів шляхом проведення практичних семінарів щодо алгоритму оцінки власного експортного потенціалу, дослідження міжнародних ринків та інших важливих етапів формування експертних стратегій;
- надавати фінансову підтримку українському бізнесу, наприклад, шляхом проведення конкурсів та грантів для українських експортерів;
- заохочувати сектор бізнесу здійснювати зовнішньоекономічну діяльність шляхом проведення різноманітних мотивуючи їх ініціатив.

6. З'ясовано, що конкурентне середовище для діяльності українських консалтингових маркетингових компаній більш привабливим є на ринку Франції завдяки нижчому рівні конкуренції у порівнянні з ринком Сполучених Штатів

Америци. Задля отримання більш ефективних результатів від експортної діяльності, українським компаніям *рекомендується* постійно покращувати рівень інноваційності та креативності компанії, а також розробляти індивідуальний підхід до кожного з клієнтів. Завдяки такій методології, українські компанії на ринку консалтингових маркетингових послуг зуміють гідно конкурувати на міжнародній арені.

7. Виявлено здебільшого різні споживчі мотивації на ринку Франції та на ринку Сполучених Штатів Америци. Отже, українським консалтинговим маркетинговим компаніям *рекомендується* враховувати усі специфічні особливості країни-імпортера при формуванні власної експортної стратегії задля отримання максимальної вигоди та високих результатів від зовнішньоекономічної діяльності компанії.

8. Визначено рівень експортного потенціалу ТОВ «Банда», оцінка якого є здебільшого позитивною. Такий висновок сформовано на основі порівняльного аналізу переваг та недоліків агентства, експертний бал яких рівний 153 та 33 відповідно. ТОВ «Банда» *рекомендується* мінімізувати кількість недоліків шляхом застосування ризик-менеджменту.

9. Сформовано експортну стратегію для агентства ТОВ «Банда» на ринок Франції. Головною *рекомендацією* є заснування дочірнього агентства у Франції, діяльність якого передбачає виконання адміністративної роботи. Основні завдання рекомендується передавати на виконання співробітникам головного офісу у Києві. Економічна доцільність такої моделі обґрунтована.

10. За допомогою фінансового методу було розраховано економічну ефективність розробленої стратегії та виявлено, що експортна стратегія для агентства ТОВ «Банда» є достатньо ефективною та економічно вигідною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірюк О. С. Формування стратегії експортоорієнтованої компанії в глобальному бізнесі Київ, 2014 URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjikZSlq6EAxWhRPEDHaVPBQMQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fkneu.edu.ua%2Fuserfiles%2Fd-26.006.02%2F2014%2FBiryuk.doc&usg=AOvVaw3EAKXkXxDaeD53I316D-2M&opi=89978449>
2. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/23548/1/Монографія%20Бурмака.pdf>
3. Васильків М. В. Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України Львів, 2016 22 с. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/05/aref_vasylkiv.pdf
4. Вітковський Ю. П. Аналіз розвитку європейського ринку консалтингових послуг *International Scientific Journal* URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14993375682405.pdf>
5. Галаган О. В. Особливості стратегічного управління експортною діяльністю підприємств АПК/ Економічна наука, 2012 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2012/26.pdf
6. Галаган О. В. Сутність та особливості формування експортної стратегії підприємств АПК/ Ефективна економіка № 9, 2011 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=708#:~:text=Н.%2C%20експортна%20стратегія%20—%20процес,101%2C%20103%5D>.
7. Гонtareва І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва конспект лекцій Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 136 с. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/Konspekt-lektsyj_posl.pdf
8. Декларація СОТ: Малий та середній бізнес заощадить \$150 млрд на рік в торгівлі послугами. *Урядовий портал*. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/deklaraciya-sot-malij-ta-serednij-biznes-zaoshchadit-150-mlrd-na-rik-v-torgivli-poslugami>

9. Державна податкова служба України. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/nk/spisok1/>

10. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М.. Стратегія підприємства.

Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjt9N3a0v2DAxXza_EDHU8SASgQFnoECCIQAQ&url=https%3A%2F%2Fmetau.edu.ua%2Ffile%2Fstrategiya_pidpriemstva.doc&usg=AOvVaw2jJa6J4wO9PUt3LOGOW3K1&opi=89978449

12. Іванієнко К. В. Формування стратегії управління експортним потенціалом підприємств в умовах інноваційних змін економіки. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, 2015, Вип.1/2. 99-101 с. URL: [http://www.irbis-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vonu_econ_2015_20_1\(2\)_24](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vonu_econ_2015_20_1(2)_24)

13. Ковтун О. І. Методологія формування та вибору інноваційних стратегій. *Економічний часопис XXI ст.*, 2015 No 1-2 (1). 36–39 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecchado_2015_1-2\(1\)_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecchado_2015_1-2(1)_10)

14. Косенко С. В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 3. 117–128 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eupmg_2011_3_13

15. Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкурентоспроможність країни та стратегія її експорту на світовому ринку. *Економіка України*, 1997. №5

16. Марченко В. М., Лебедева Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Мукачівський державний університет*, 2017 592-596 с.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf

17. Медведєва І. В. Концепція ділової культури Г. Хофстеде у міжнародному бізнесі Київ, 2017 16-21 с. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/15_2017/5.pdf

18. Нагачевська Т. В. Інституційне забезпечення розвитку експортного бізнесу України в умовах війни. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 1 (44) (за ред. проф. Філюк Г.М.)* К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 241 с., 225-234 с.
URL: https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Ftpe.econom.univ.kiev.ua%2Fdata%2F2022_44%2Fzb44_20.pdf&embedded=true&chrome=false&dov=1

19. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

20. Національний банк України URL: <https://bank.gov.ua/>

21. Національний експортний веб-портал URL: <https://export.gov.ua/user-test/results>

22. Огляд торговельної політики Сполучених Штатів Америки. *Експортний напрям.* URL: <https://export.gov.ua/160-ogliad-torgovelnoi-politiki-spoluchениkh-shtativ-ameriki>

23. Опендатабот: Клас 73.11 Рекламні агентства URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/M/73.11>

24. Опендатабот: Реєстраційні дані URL: <https://opendatabot.ua/c/42794811>

25. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг Київ, НТУУ «КПІ», 2016 с. 160 URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e79b9cff-5a19-434a-b5b4-4490ba9e391c/content>

26. Ощепков О. П., Магденко С. О., Формування передумов експортної стратегії розвитку підприємств агропродовольчого комплексу України, 2018 с. 21-26 URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/1057/1150>

27. Переверзева А. В., К. С. Мала Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 3. 102-108. с. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjNvNDg7vaDAxXYJxAlHUysA4QQFnoECA0QAw&url=http%3A%2F%2Fwww.irbis-nbuv.gov.ua%2Fcgi-bin%2Firbis_nbuv%2Fcgiiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2FVznu_eco_2017_3_17.pdf&usg=AOvVaw1Nz5TF3-HBG2DfS9ZscjIX&opi=89978449

28. Петренко Л. А. Розвиток експортного потенціалу підприємства (за матеріалами молокопереробних підприємств України): дис. кандидата екон. наук: спец 08.00.04 *Економіка та управління підприємствами*, 2007. 17 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8467b087-6637-4e77-894d-d50585f18bde/content>

29. Посольство України у Французькій Республіці URL: <https://france.mfa.gov.ua/>

30. Примостка О. О. Консалтинг: ретроспективний погляд. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2017. 58-61 с. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/1/13.pdf

31. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 31.12.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

32. Проведення політики антимонопольного обмеження: світовий досвід
URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18635/

33. Рєзнікова В. В. Роль консалтингової діяльності для відновлення економіки України в умовах війни. *Академічні візії*, 2023 URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/508/470>

34. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник, 2009.

35. Савіцький А. В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства. *Економічні науки*, 2019. 37-40 с. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-14.pdf>

36. Старостіна А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "глобалізація" та "підприємницький ризик"). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка, 2011. № 128. 5–10 с.

37. Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін. Маркетинг: термінологічний словник: за заг. ред. проф. Старостіної А. О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2017, 154 с. URL: http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/11/Маркетинг_термінологічний-словник.pdf

38. Стрільчук Р.М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2014. № 7 (157). 42–48 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ape_2014_7_7

39. Угода про асоціацію: Урядовий портал URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>

40. Черленяк І. І., Довба І. В. Клев'яник В. Ю. Виклики та бар'єри розвитку національного консалтингового бізнесу *Серія Економіка. Випуск 2(8)*,

2017. 57-67 с. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics 2017 Issue 2\(8\) 57-67.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics%202017%20Issue%202(8)%2057-67.pdf)

41. Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25630/1/Чернуха%20Т.С.%20Бунчикова%20Т Наукова%20стаття.pdf>

42. Чкан А. С., Маркова С. В., Ганза І. В. Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 117 с. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/146783/mod_resource/content/2/Консалтинг г ЗЕД Чкан Маркова Ганза посібник гот.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/146783/mod_resource/content/2/Консалтинг%20ЗЕД%20Чкан%20Маркова%20Ганза%20посібник%20гот.pdf)

43. Accenture URL: <https://www.accenture.com/us-en>

44. Alfred D. Chandler Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 1962

45. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland Strategic Management, 1999

46. Autorité de régulation professionnelle de la publicité ARPP URL: <https://www.arpp.org>

47. Bain & Company URL: <https://www.bain.com>

48. Banda Agency URL: <https://banda.agency>

49. Banda URL: <https://bandaagency.com>

50. Banda. About URL: <https://banda.agency/about/>

51. Banda. brands URL: <https://banda.agency/brands/>

52. BCG Digital Ventures URL: <https://www.bcg.com/x>

53. Bertil Ohlin, Interregional and International Trade, Harvard University Press, Cambridge, 1935

54. Bureau of Economic Analysis (BEA) U.S. Department of commerce URL: <https://www.bea.gov>

55. California Consumer Privacy Act (CCPA) URL: <https://oag.ca.gov/privacy/ccpa>

56. Capgemini Invent URL: <https://www.capgemini.com/about-us/who-we-are/our-brands/capgemini-invent/>
57. Cases. banda URL: <https://cases.media/banda-agency/>
58. Clarity Project: Товариство з обмеженою відповідальністю "Банда", 2023 URL: <https://clarity-project.info/edr/42794811/finances>
59. Clarity Project: Товариство з обмеженою відповідальністю "Банда", 2020 URL: https://clarity-project.info/edr/42794811/finances?current_year=2020
60. Corruption Perceptions Index: Transparency International. 2023 URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
61. Country Comparison Tool: The Culture Factor Group URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
62. Deloitte Digital URL: <https://www.deloittedigital.com/us/en.html>
63. Doing Business in France URL: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-france/>
64. Dunn E., Sklar C. B., Chairman V., Luckie T., Murray R., Barnes N. Digital literacy and computer science curriculum framework URL: <https://www.mtnbrook.k12.al.us/cms/lib/AL01901445/Centricity/Domain/123/MBS%20Curriculum%20Framework.pdf>
65. Effie Awards Index. Most Effective Independent Agencies. URL: <https://www.effieindex.com/ranking/?rt=2>
66. Ekimetrics URL: <https://ekimetrics.com>
67. EY (Ernst & Young) URL: https://www.ey.com/en_us
68. Federal Trade Commission Act (FTC Act) URL: <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/statutes/federal-trade-commission-act>
69. Forbes Ukraine. Creative agency Banda has taught Ukrainian business to speak a living language and evoke emotions. How effective is this advertising? URL: <https://forbes.ua/ru/company/banda-priuchila-ukrainskiy-biznes-govorit-zhivym-yazykom-i-vyzyvat-emotsii-naskolko-effektivna-takaya-reklama-14092021-2422>

70. Fossar B. S., La protection de la concurrence loyale: La communauté des métiers du droit, 2020 URL: <https://www.village-justice.com/articles/protection-concurrence-loyale,35896.html#:~:text=Selon%20l'article%20de,de%20loyauté%20et%20de%20vérité%20»>
71. General Data Protection Regulation URL:<https://gdprinfo.eu>
72. Global Business Culture. Business Culture in the U.S. URL: <https://www.globalbusinessculture.com/cultural-awareness/business-culture-in-the-us/>
73. Global Business Culture. France. URL: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/>
74. Gouvernement. Government of France URL: <https://www.gouvernement.fr>
75. Happy Monday. Banda URL: <https://happymonday.ua/company/banda>
76. Havas Group URL: <https://www.havas.com>
77. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. *Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications*, 2001.
78. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*. 2014.
79. Hofstede, G., McCrae, R. Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture / G. Hofstede, R. McCrae // *Cross-Cultural Research*. – 2004. P. 52-88.
80. Igor Ansoff, Strategic management. Wiley, New York, 1979.
81. John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan, Reid W. Click International Business: Environments & Operations, 2020
82. KPMG Advisory URL: <https://kpmg.com/us/en/capabilities-services/advisory-services.html>

83. La concurrence et la loyauté. La liberté de la concurrence URL: <https://www.doc-du-juriste.com/droit-prive-et-contrat/droit-de-la-concurrence/cours-de-professeur/concurrence-loyaute-liberte-concurrence-624323.html>

84. La France en Ukraine. Ambassade de France en Ukraine URL: <https://ua.ambafrance.org/>

85. La loi PACTE: pour la croissance et la transformation des entreprises. *Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique.* URL: <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises#>

86. Loi Informatique et Libertés: Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. URL: <https://www.cnil.fr/fr/la-loi-informatique-et-libertes>

87. LOI n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique (1) République Française URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033202746>

88. Manual on Statistics of International Trade in Services. Eurostat, IMF, OECD, United Nations Statistical Division (UNSD), United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) and World Trade Organisation (WTO), 2002. 190 p. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5855477/MANUAL-EN.PDF/24348e39-79d2-4843-a869-9b54bb3381a0?t=1414780423000>

89. Mazorenko O. V. The Criteria for Choosing an Export Strategy of Enterprise, 2019 URL: https://www.researchgate.net/publication/336643799_The_Criteria_for_Choosing_an_Export_Strategy_of_Enterprise

90. McKinsey & Company URL: <https://www.mckinsey.com>

91. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.

92. Ogilvy URL: <https://www.ogilvy.com>

93. Pew Research Center URL: <https://www.pewresearch.org>

94. Publicis Groupe France URL: <https://france.publicisgroupe.com>

95. PwC Digital Services URL: <https://www.pwc.com/my/en/services/digital.html>
96. R.M. Stern, B. M. Hoekman Issues and data needs for GATT negotiations on services, 1987 P. 39-42 URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/71854/j.1467-9701.1987.tb00081.x.pdf;sequence=1>
97. Religious Freedom Restoration Act of 1993: Congress.gov URL: <https://www.congress.gov>
98. Sapin II Law: The new French legal framework for the fight against corruption. Anti-corruption Compliance. 2017 URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjS6PvCjOqEAxXM_rsiHUPuBioQFnoECCEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dentons.com%2F-%2Fmedia%2Fpdfs%2Finsights%2F2017%2Fmarch%2Fsapin-law-ii-the-new-french-legal-framework-for-the-fight-against-corruption.pdf%3Fla%3Den&usg=AOvVaw3yfd9fKcqp0tu-qlt3eh_u&opi=89978449
99. The Fight Against Corruption: The Sapin II Act, its pillars and their implementation. Deloitte, 2023 URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/risk/Book_Loi_Sapin_II_UK_V3.pdf
100. The General Agreement on Trade in Services (GATS): objectives, coverage and disciplines: World Trade Organization URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gatsqa_e.htm#:~:text=The%20GATS%20distinguishes%20between%20four,and%20presence%20of%20natural%20persons
101. The new voice of Ukraine: Companies & Markets URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/rinok-reklami-spivvlasnik-banda-agency-rozpoviv-procini-na-poslugi-novini-ukrajini-50110315.html>

102. The new voice of Ukraine: Economics URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/banda-pro-vihid-na-amerikanskiy-rinok-novini-ukrajini-50110040.html>

103. The World Bank URL: <https://www.worldbank.org/en/businessready>

104. Types Of Consulting: Consulting success URL: <https://www.consultingsuccess.com/types-of-consulting>

105. U.S. Code 230 Protection for private blocking and screening of offensive material: Cornell Law School. *Legal Information Institute*. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/47/230>

106. U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA): Criminal Division. U.S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act#:~:text=The%20Foreign%20Corrupt%20Practices%20Act,in%20obtaining%20or%20retaining%20business.>

107. United Nations Convention against Corruption: United Nations URL: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html>

108. Valtech URL: <https://www.valtech.com>

109. Wavestone URL: <https://www.wavestone.com/en/>

110. World Economic Forum (WEF), Personal Data: The Emergence of a New Asset Class, 2011. URL: <https://www.weforum.org/reports/personal-data-emergence-new-asset-class/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця

Структура понять «стратегія» та «експортна стратегія» у підходах різних науковців

№	Автор, рік, вид наукової праці	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Структура поняття «стратегія»				
1	Чандлер А. Д., 1962, книга	«є визначенням» [44]	«основних довгострокових цілей підприємства і адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів» [44]	«необхідних для досягнення цілей» [44]
2	Старостіна А. О., (2017), термінологічний словник	«усвідомлений загальний спосіб» [37]	«за допомогою певних методів, принципів, заходів» [37]	«досягнення довгострокових цілей» [37]
3	Томпсон А.А. Стрикленд А. Дж., 1999, книга	«комбінація із запланованих дій і швидких рішень» [45]	«з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [45]	-
4	Наливайко А.П., 2001, монографія	«є встановленим набором» [19]	«напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється» [19]	«для забезпечення стійкої прибутковості» [19]
Структура поняття «експортна стратегія»				
5	Переверзева А. В., Мала К. С., 2017, стаття	«детальний всебічний комплексний план експортної діяльності компанії» [27]	«призначений забезпечити конкурентоспроможність її продукції на міжнародних ринках» [27]	«і досягти визначені стратегічні цілі» [27]
6	Олін Б., 1935, книга	«основоположна програма дій» [53]	«у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог зарубіжного ринку» [53]	-

Продовження додатку А

№	Автор, рік, вид наукової праці	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
7	Рокоча В. В., 2009, навчальний посібник	«довгостроковий курс експортної діяльності» [34]	«що містить комплекс завдань з розвитку власне комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів» [34]	«направлених на вирішення поставлених завдань» [34]
8	Кредисов А., Дерев'яненко О., 1997, стаття	«управлінський процес» [15]	«зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у сфері експорту та його потенційними можливостями» [15]	-
9	Деніелс Дж.Д., Радеба Лі Х., 2020, книга	«сукупність дій з оцінки експортного потенціалу підприємства» [81]	«шляхом зіставлення її можливостей та ресурсів, отримання консультацій експертів, вибору ринку та визначення цілей експорту» [81]	«зادля доступу продукції фірми на зовнішні ринки» [81]
10	Ощепков О.П., Магденко С.О., 2018, стаття	«комплексний план з» [26]	«з експортної діяльності підприємства, заснованої на його експортному потенціалі» [26]	«і спрямованої на реалізацію конкурентоспроможної продукції на зовнішньому ринку» [26]

Джерело: складено автором на основі даних [44, 37, 45, 19, 27, 53, 34, 15, 81, 26] за методикою [36]

Анкета

Шановні респонденти!

Студентка 2 курсу магістерського рівня економічного факультету КНУ імені Тараса Шевченка проводить дослідження з метою формування експортної стратегії української консалтингової маркетингової компанії на зарубіжному ринку Франції.

Заздалегідь вдячна за нашу співпрацю та Ваш внесок у науково-практичне дослідження!

Порядок заповнення: обрану відповідь позначити так: ●

1. Чи вважаєте Ви важливою інституційну підтримку українського експорту?

- так
- ні

2. Як Ви оцінюєте рівень обізнаності експортерів щодо діяльності Офісу з розвитку підприємництва та експорту, де 1 - низький, 5 - високий?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. З якими, на Вашу думку, труднощами стикаються українські експортери послуг найбільше? (можливо обрати від 1 до 3 варіантів)

- відсутність інформаційної обізнаності
- недостатній рівень кваліфікації персоналу
- хибна оцінка власного експортного потенціалу

- некоректне дослідження міжнародних ринків
- економічно недоцільний вибір країни-імпортера
- низький рівень фінансового забезпечення компанії
- інше: _____

4. Які послуги, що надаються Офісом з розвитку підприємництва та експорту, на Вашу думку, є найбільш популярними серед запитів експортерів? (можливо обрати від 1 до 3 варіантів)

- освітні послуги
- підбір міжнародного консультанта
- експортна діагностика
- міжнародні публічні закупівлі
- страхові послуги
- аналітичні послуги
- послуги участі в торгових виставках та місіях
- дослідження міжнародних ринків
- інше: _____

5. Чи зверталися українські консалтингові компанії до Офісу з розвитку підприємництва та експорту?

- так
- ні

6. Якщо у попередньому питанні відповідь "так" - прохання зазначити які послуги надавалися

Ваша відповідь: _____

7. Укажіть найслабшу, на Вашу думку, складову українських компаній при розробці експортних стратегій (можливо обрати від 1 до 3 варіантів)

- визначення мети компанії

- оцінка експортних можливостей компанії
- дослідження ринків для експорту
- формування конкурентної стратегії
- формування стратегії 4P (Product, Price, Promotion, Place)
- фінансове планування
- впровадження та моніторинг результатів
- інше: _____

8. Який фактор, на Вашу думку, свідчить про успішну експортну стратегію компанії? (можливо обрати від 1 до 3 варіантів)

- зростання обсягів експорту
- підвищення прибутковості
- стійкість до конкуренції
- активна маркетингова стратегія
- відповідність міжнародним стандартам
- підтримка компанії зі сторони уряду та міжнародних організацій
- інше: _____

9. Які нові інструменти підтримки українських експортерів Ви пропонуєте запровадити в Офісі з розвитку підприємництва та експорту?

Ваша відповідь: _____

10. Ви є співробітником Офісу з розвитку підприємництва та експорту

- менше 1 року
- від 1 року до 3 років
- більше 3 років

11. Наразі Ви є співробітником якого відділу?

Ваша відповідь: _____

Анкета

Шановні респонденти!

Студентка 2 курсу магістерського рівня економічного факультету КНУ імені Тараса Шевченка проводить дослідження з метою визначення споживчих мотивацій на ринках Франції та США задля виходу на них українських консалтингових маркетингових компаній.

Будемо вдячні Вам за допомогу в цьому дослідженні та саме Ви можете долучитися до процесу виведення перспективної компанії на зарубіжний ринок.

Заздалегідь вдячні за співпрацю та Ваш внесок у наше дослідження! Саме Ваш вибір може стати вирішальним!

Порядок заповнення: обрану відповідь позначити так: ●

1. На Вашу думку, залучення консалтингових послуг покращує економічні показники компанії?

- Так
- Ні

2. Чи користуєтесь Ви послугами маркетингового консалтингу для розвитку Вашого бізнесу?

- Так
- Ні

3. Які послуги маркетингового консалтингу Ви вже використовуєте або плануєте використовувати для вдосконалення діяльності Вашої компанії?

- дослідження бізнес-середовища міжнародних ринків
- визначення та сегментування цільової аудиторії
- аналіз конкурентного середовища
- брендування компанії
- стратегічне планування

- оцінка внутрішнього потенціалу компанії
- формування стратегії компанії
- онлайн-присутність
- залучення клієнтів
- запуск нової послуги/продукції
- інше _____

4. Чи був у Вас досвід роботи з іноземними консалтинговими компаніями?

- Так
- Ні

5. Оцініть рівень вагомості залучення інноваційних стратегій та онлайн-присутності для вашого бізнесу, де 1 – неважливо, а 5 – дуже важливо:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Які консалтингові тренди Ви вважаєте найбільш перспективними?
(можливо обрати від 1 до 3 варіантів)

- наявність консультацій в онлайн режимі
- запровадження та використання гнучких моделей, підходів та стратегій
- використання штучного інтелекту при наданні консультацій
- застосування відео консультацій
- використання чат-ботів
- інше _____

7. Які фактори найбільше впливають на Ваш вибір консалтингових маркетингових послуг? (можливо обрати від 1 до 3 варіантів)

- бренд
- ціна
- репутація компанії
- результати попередніх співпраць
- рівень інноваційності
- відгуки клієнтів компанії
- досвід компанії
- компетентність співробітників
- індивідуальний підхід до кожного клієнта
- інше _____

8. При виборі консалтингової маркетингової компанії для свого бізнесу Ви надаєте перевагу національним чи іноземним компаніям?

- національні
- міжнародні

9. Я надаю перевагу національним/міжнародним консалтинговим компаніям маркетингового напрямку, тому що _____

10. Яку ціну Ви як керівник компанії готові виділити на консалтингові маркетингові послуги за один рік?

- < 500 євро
- 500 – 1500 євро
- 5000 – 20000 євро
- 20000 – 50000 євро
- 50000- 100000 євро
- > 100000 євро

11. Ви є керівником якого типу підприємства?

- технологічного стартапу

- транснаціональної корпорації
- фінансової установи
- малого/ середнього підприємства
- інше _____

Дякуємо Вам за участь та внесок у наше дослідження! Ваші відповіді мають важливе значення для нашої роботи.

Перелік нагород ТОВ «Банда»

№	Назва нагороди	Кількість нагород	Рік	Проект
1	D&AD Graphite Pencil	1	2021 Logos	Vanishing Branding for Exclusion Zone
2	Young Lions	1	2021 Design	
3	Young Glory	1	2021 Professionals	
4	Golden Drum	1	2021	Chornobyl Vanishing Logo
5	Epica	5	2021 Brand Identity (Gold)	Chornobyl Vanishing Logo
			2021 Graphic Design (Silver)	Chornobyl Vanishing Logo
			2019 Brand Identity (Gold)	Loyalty made from people
			2019 Health & Beauty (Gold)	Instoptica. The first eye test in Instagram stories
			2019 Retail Services (Silver)	Bad Boys
6	Effie	3	2020 Effie Index	Найефективніше незалежне рекламне агентство
			2019 Effie Awards Ukraine	Найефективніше незалежне рекламне агентство
			2015 Effie Index	Найефективніше незалежне рекламне агентство

Продовження додатку Г

№	Назва нагороди	Кількість нагород	Рік	Проект
7	Red Dot	15	2019 Promotional Videos	Brave! Factory Festival
			2019 Brand Design	Brave! Factory Festival
			2019 Brand Design	goodwine – New Loyalty Programme
			2019 Corporate Design Relaunch	National Art Museum of Ukraine
			2019 Corporate Design	Hiitworks
			2019 Commercial	OLX – Free Delivery
			2018 Corporate Design	Ukraine NOW
			2018 Brand Design	OKKO
			2018 Food Packaging	Bakehouse
			2018 Brand Design	Bakehouse
			2018 Corporate Design	Comfy
			2018 Brand Design	Bad Boy
			2018 Promotional Posters	Yes, God, Yes
			2017 Corporate Design	Eurovision Song Contest 2017
			2017 Corporate Design	VDNH
8	Рейтинг ВРК	1	2019 Агентство року	
9	Cannes Lions	1	2018 Bronze	Євробачення-2017 «Celebrate Diversity»

Джерело: складено автором на основі даних [57]

Асортимент послуг ТОВ «Банда»

Назва послуги	№	Деталізація послуги
Брейдинг та айдентика	1	Розробка стратегії для бренду
	2	Проведення дизайн-дослідження
	3	Розробка брендваної корпоративної атрибутики
	4	Створення логотипу
	5	Створення фірмового стилю
	6	Створення брендваних шаблонів для маркетингових матеріалів
	7	Створення брендбуку
	8	Бренд-аудит
	9	Неймінг
	10	Дизайн пакування
Маркетинг, стратегія, реклама	1	Маркетингове дослідження
	2	Дослідження споживачів
	3	Визначення «мінімально улюбленого продукту» (minimal loveable product)
	4	Розробка та супровід лонч-кампанії
	5	Консалтинг
	6	Розробка комунікаційної стратегії
	7	Діджитал-кампанії
	8	Організація рекламної кампанії
SMM	1	Просування в соцмережах
	2	Консалтинг
	3	Просування в Facebook
	4	Просування в Instagram
	5	Дизайн для соціальних мереж
	6	Копірайтинг для соціальних мереж
	7	Створення 3D-контенту для соцмереж
	8	Розробка SMM-стратегії
	9	Аудит конкурентів
UX/UI та продуктивний дизайн	1	UX/UI консалтинг
	2	UX/UI дизайн
	3	UX/UI аудит
	4	Дизайн вебінтерфейсів
	5	Дизайн мобільних застосунків
	6	Створення дизайн-систем
	7	Розробка продуктової стратегії
	8	Дослідження користувачів
Графічний дизайн	1	Дизайн друкованої продукції
Вебдизайн та розробка	1	Вебдизайн
	2	Створення посадкової сторінки
	3	Створення сайту компанії

Джерело: складено автором на основі даних [57]

Топ-5 найефективніших агентств у світі

Рейтинг	Назва	Бал
1	banda (Київ, Україна)	172
2	déjà vu (Дубай, ОАЕ)	73
3	The Womb Communications (Мумбаї, Індія)	72
4	DON Buenos Aires (Буенос-Айрес, Аргентина)	52
5	Zavalita Brand Building (Ліма, Перу)	42

Джерело: складено автором на основі даних [69, 65]

Основні фінансові показники ТОВ «Банда»

Назва	2020	2021	2022	2023
Дохід, гривень	73 386 000	90 684 100	51 814 000	90 169 900
Темп приросту		23,6%	-42,9%	74,0%
Чистий прибуток, гривень	3 356 700	4 221 500	2 435 800	4 399 300
Темп приросту		25,8%	-42,3%	80,6%
Активи, гривень	16 859 600	27 922 200	25 541 300	27 783 400
Темп приросту		65,6%	-8,5%	8,8%
Зобов'язання, гривень	0	18 592 400	13 775 700	11 618 500
Темп приросту			-25,9%	-15,7%
Кількість працівників	0	35	29	23
Темп приросту			-17,1%	-20,7%

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Фінансова звітність малого підприємства за 2020 рік

Дата звіту 2021-02-22
Період 2020 рік, 12 міс

Таблиця 3.1

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. Грн	На кінець звітного періоду, тис. Грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	19.00	14.00
первісна вартість	1001	22.00	22.00
накопичена амортизація	1002	2.00	7.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	1 543.00	1 870.00
первісна вартість	1011	1 696.00	2 671.00
знос	1012	153.00	800.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 563.00	1 884.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	78.00	155.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 878.00	2 988.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 227.00	1 027.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 349.00	9 682.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	2 992.00	1 121.00
Усього за розділом II	1195	19 525.00	14 974.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	21 088.00	16 859.00

Джерело: складено автором на основі даних [59]

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. Грн	На кінець звітнього періоду, тис. Грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 741.00	5 098.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 751.00	5 108.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1 459.00	138.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 044.00	1 795.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	382.00	311.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	16 833.00	9 817.00
Усього за розділом III	1695	19 337.00	11 751.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	21 088.00	16 859.00

Джерело: складено автором на основі даних [59]

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. Грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 183.00	45 099.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 202.00	1 703.00
Інші операційні витрати	2180	69 292.00	44 679.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	73 386.00	46 803.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	69 292.00	44 679.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 093.00	2 123.00
Податок на прибуток	2300	736.00	382.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 356.00	1 741.00

Джерело: складено автором на основі даних [59]

Продовження додатку 3

Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік

Дата звіту 2024-02-28
 Період 2023 рік, 12 міс
 КАТОТТГ UA80000000000719633
 Кількість працівників 23

Таблиця 3.4

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3.20	0.00
первісна вартість	1001	22.00	22.00
накопичена амортизація	1002	18.80	22.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 198.30	1 351.10
первісна вартість	1011	4 129.00	5 190.70
знос	1012	2 930.70	3 839.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 615.80	1 615.80
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 817.30	2 966.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	243.00	213.70
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 651.60	6 011.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10.90	11.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 955.60	2 216.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	8 802.50	14 767.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 060.40	1 595.70
Усього за розділом II	1195	22 724.00	24 816.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	25 541.30	27 783.40

Джерело: складено автором на основі даних [59]

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. Грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 755.60	16 154.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 765.60	16 164.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	44.00	3 333.60
розрахунками з бюджетом	1620	1 256.60	616.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	226.00	304.80
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 475.10	7 668.50
Усього за розділом III	1695	13 775.70	11 618.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	25 541.30	27 783.40

Джерело: складено автором на основі даних [59]

Продовження додатку 3
Таблиця 3.6

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	88 921.90	50 329.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 504.80	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 248.00	1 484.30
Інші операційні витрати	2180	26 300.10	48 843.50
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	90 169.90	51 814.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	84 804.90	48 843.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 365.00	2 970.50
Податок на прибуток	2300	965.70	534.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 399.30	2 435.80

Джерело: складено автором на основі даних [59]

Результати проходження оцінки готовності до експорту

Загальна кількість баллів: 61

Таблиця И.1

Блок запитань	Набрані бали	Максимальні бали по групі
Підприємство	6	6
Веб-сайт	3	3
Розвиток	2	3
Виробничий процес	4	5
Розуміння та плани	4	4
Конкуренція	6	6
Споживачі та ринки	11	11
Продажі та маркетинг	5	6
Продукція та ціни	4	6
Канали дистрибуції	5	6
Покращення та логістика	5	6
Ресурси та знання	6	8

Джерело: складено автором на основі даних [21]

Продовження додатку И
Таблиця И.2

Питання	Відповідь	Набрані бали
Наявність експортного відділу	Так	1
Рівень володіння англійською мовою персоналом експортного відділу	Вільно володіє	3
Чи експортувала компанія свої товари за попередні два роки?	Так	1
Наявна сертифікація	Так	1
Чи є у Вашої компанії веб-сайт?	Так	1
Чи має він англійську версію?	Так	1
Чи представлена на Вашому сайті інформація про продукцію/послуги підприємства з деталізованим описом англійською мовою	Так	1
Чи здійснювались на Вашому підприємстві суттєві інвестиції у будівництво, закупівлю нового обладнання протягом минулих років?	Ні	0
Яким чином розвивався Ваш бізнес у минулому році порівняно з попередніми роками?	Розширювався	2
Зазначте поточну спроможність Вашого підприємства задовольнити неочікуване збільшення попиту	Без труднощів	2
Чи запускали Ви нові товари/послуги або робили суттєві зміни і покращення у існуючих товарах/послугах протягом минулих років?	Так	1
Як би Ви оцінили рівень завантаженості Ваших виробничих потужностей протягом минулого року?	Потужності завантажені на 80-100%	1
Чи є у Вашої компанії чіткий план інтернаціоналізації?	Так, є	2
Чи знаєте Ви, чому клієнти обирають саме Ваші товари/послуги?	Так, знаємо	2
Чи аналізували Ви сильні та слабкі сторони Вашої компанії у порівнянні з імовірними конкурентами?	Так, аналізували	2
Чи знаєте Ви своїх конкурентів на обраному ринку?	Так, знаємо	2
Чи знаєте Ви, чому потенційні покупці на зовнішньому ринку оберуть саме ваші товари/послуги, а не товари/послуги конкурентів	Так, знаємо	2
Чи визначили Ви свою цільову аудиторію на обраному ринку?	Так, визначили	2
Чи знаєте Ви, які споживчі критерії цільової аудиторії не задовольняють Ваші товари/послуги?	Так, знаємо	2
Чи знаєте Ви "правила гри" на обраному ринку (імпортні мита, стандарти, терміни, сертифікати та інші специфічні особливості)?	Так, знаємо	2
Чи обирали Ви країну для експорту на основі аналітики та особливостей Вашої компанії?	Так	3
Чи прогнозували Ви майбутній попит на обраному ринку	Так, прогнозували	2
Чи маєте Ви план продажів, що дозволить привабити і задовольнити клієнтів на обраному ринку?	Маємо припущення	1

Продовження таблиці И.2

Питання	Відповідь	Набрані бали
Чи знаєте Ви, як багато товарів/послуг треба реалізувати, щоб задовольнити Ваші цілі та яких торгових операцій вони вимагають?	Так, знаємо	2
Чи маєте Ви маркетингову стратегію на зовнішніх ринках (включно з каналами поширення інформації, імовірними партнерами тощо)?	Так, маємо	2
Чи знаєте Ви, яку саме частку ціни продукції становитимуть окремі види витрат (виробничі витрати, логістика, дистрибуція, податки тощо)?	Маємо припущення	1
Чи обрали Ви товари/послуги та набори товарів/пакети послуг, які плануєте продавати?	Так, обрали	2
Чи визначили Ви принципи ціноутворення та відповідну дохідну модель на обраному ринку?	Маємо припущення	1
Чи визначили Ви, як саме будете контролювати й підтримувати збутову мережу?	Так, визначили	2
Чи знаєте Ви, як саме будете організовувати і здійснювати підтримку, яку вимагають Ваші товари/послуги?	Так, знаємо	2
Чи обрали Ви канали збуту та партнерів відповідно до особливостей Вашої продукції?	Маємо припущення	1
Чи визначили Ви необхідні для маркетингу та продажів покращення (сертифікати, соціальна відповідальність тощо)?	Маємо припущення	1
Чи знаєте Ви, як саме треба змінити товари/послуги, щоб вони стали конкурентноспроможними на обраному ринку?	Так, знаємо	2
Чи знаєте Ви, яким чином організувати логістику?	Так, знаємо	2
Чи визначили Ви, які саме інвестиції буде необхідно здійснити у обладнання, покращення продукту, продажі, маркетинг тощо?	Маємо припущення	1
Чи знаєте Ви, які професійні навички необхідно впровадити або розвинути, щоб інтернаціоналізувати бізнес (вивчення іноземних мов, використання договорів, вміння продавати, досвід у міжнародних операціях)?	Так, знаємо	2
Чи маєте Ви практичний план як здобути навички, котрих може не вистачати (тренінги, розширення персоналу, допомога експертів)?	Так, знаємо	2
Чи планували Ви які саме та скільки ресурсів потрібно, щоб збільшити виробництво для покриття додаткового попиту?	Маємо припущення	1

Джерело: складено автором на основі даних [21]

Продовження додатку И
Таблиця И.3

Група	Коментарі
Продажі та маркетинг	Навіть якщо Ви плануєте реалізовувати свої товари/послуги за допомогою партнера за кордоном, ніхто не знає Ваш продукт краще за Вас, отже, саме Ваша компанія має розробити план продажів.
Продукція та ціни	Необхідно зрозуміти принципи майбутнього ціноутворення. Це дозволить максимізувати ефективність цінової конкуренції й отримати оптимальну маржинальність продукту.
Канали дистрибуції	Як правило, кожен ринок має унікальний механізм доданої вартості, а отже і канали збуту продукції. Для реалізації продукту на зовнішньому ринку необхідно визначитись із існуючими каналами збуту на обраному Вами ринку
Покращення та логістика	На деяких ринках наявність корпоративної соціальної відповідальності, підтвердженої певною небов'язковою сертифікацією, є запорукою успішних продажів. Проаналізуйте чи втілення схожих ініціатив є актуальними для Вашої компанії на обраному ринку
Ресурси та знання	Вихід на нові ринки вимагає інвестування. Необхідно зрозуміти його розмір та визначити сфери діяльності Вашого бізнесу, які потребують цих інвестицій.

Джерело: складено автором на основі даних [21]