

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
МОДЕЛІ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ БАВОВНЯНОЇ
ТКАНИНИ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

студента II курсу магістратури
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Міжнародна економіка»
денної форми навчання
Кирути Юрія Леонідовича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент кафедри міжнародної
економіки та маркетингу
Черняк Євген Олександрович

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

Студент



Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «04» травня 2022 р., протокол №11.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Старостіна Алла Олексіївна**

Київ – 2022 р.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Економічний факультет

Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

«Затверджую»

Завідувач кафедри міжнародної економіки та маркетингу

д-р екон. наук, проф. _____ А.О. Старостіна

«22» жовтня 2021 р .

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра з міжнародної економіки студентки

II-го курсу денної форми навчання освітньої програми «Міжнародна економіка»

Кирути Юрія Леонідовича

1. Тема роботи: «Моделі виходу українських виробників бавовняної тканини на міжнародні ринки». (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2021 р., протокол №3).
2. Термін завершення роботи: травень 2022 р.
3. Попередній захист роботи: 4 травня 2022 р.
4. Предмет дослідження: процес розробки та вибору моделі виходу українських виробників бавовняної тканини на міжнародні ринки.
5. Об'єкт дослідження: ринкова діяльність українських виробників бавовняних тканин на міжнародних ринках.
6. Мета та завдання дослідження

Мета: аналіз доцільності виходу та вибір форми виходу на міжнародний ринок внаслідок як результат вивчення ринкового середовища обраних країн світу в контексті впливу макромаркетингових та мікромаркетингових чинників, а також в ході ринкового анкетного дослідження.

Завдання:

6.1 узагальнити теоретичні підходи щодо вибору моделей виходу підприємства на міжнародні ринки та розробити авторське визначення;

6.2 виокремлення та порівняння факторів макромаркетингового середовища обраних країн світу;

6.3 порівняння чинників, що можуть діяти на підприємство обраних країн світу, на мікромаркетинговому рівні;

6.4 визначення альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми виходу підприємства на відповідні ринки;

6.5 виявити тенденції на міжнародному ринку бавовняних тканин;

6.6 порівняння та вивчення культурного середовища обраних країн світу в контексті можливостей ведення бізнесу в них;

6.7 розробка рекомендацій, обґрунтування моделі виходу підприємства на міжнародні ринки, та оцінка ефективності запропонованої моделі.

Науковий керівник

к.е.н., доцент




















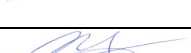
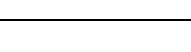
Черняк Євген Олександрович

Студент













Кирута Юрій Леонідович

Календарний план виконання завдання

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Затвердження теми	Жовтень 2021р.	
2	Затвердження плану	Листопад 2021р.	
3	Затвердження завдання на роботу	Листопад 2021р.	
4	Написання та редагування п. 1.1	Грудень 2021р.	
5	Написання та редагування п. 1.2	Грудень 2021р.	
6	Написання та редагування п. 1.3	Грудень 2021р.	
7	Написання висновків до розділу 1	Грудень 2021р.	
8	Написання та редагування п. 2.1	Січень 2022р.	
9	Написання та редагування п. 2.2	Лютий 2022р.	
10	Написання та редагування п. 2.3	Лютий 2022р.	
11	Написання висновків до розділу 2	Лютий 2022р.	
12	Написання та редагування п. 3.1	Березень 2022р.	
13	Написання та редагування п. 3.2	Березень 2022р.	
14	Написання та редагування п. 3.3	Квітень 2022р.	
15	Написання висновків до розділу 3	Квітень 2022р.	
16	Написання загальних висновків	Квітень 2022р.	
17	Оформлення додатків	Травень 2022р	
18	Складання переліку джерел	Травень 2022р	
19	Подання готової роботи науковому керівникові	Травень 2022р	

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
20.09.2021р.	Черняк Є. О.	Узгодження редакції теми роботи	
15.11.2021р.	Черняк Є. О.	Узгодження плану	
18.11.2021р.	Черняк Є. О.	Визначення мети, завдання та концепції роботи	
15.12.2021р.	Черняк Є. О.	Зміст 1 розділу	
10.01.2022р.	Черняк Є. О.	Редагування висновків розділу 1	
20.02.2022р.	Черняк Є. О.	Зміст 2 розділу	
28.03.2022р.	Черняк Є. О.	Редагування висновків розділу 2	
19.04.2022р.	Черняк Є. О.	Зміст 3 розділу	
10.05.2022р.	Черняк Є. О.	Редагування висновків розділу 3	
11.05.2022р.	Черняк Є. О.	Редагування загальних висновків	
13.05.2022р.	Черняк Є. О.	Консультування щодо оформлення списку використаних джерел та додатків	
18.05.2022р.	Черняк Є. О.	Консультування щодо оформлення готової роботи	
20.05.2022р.	Черняк Є. О.	Консультування щодо підготовки презентаційних матеріалів	

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 118 сторінок, 38 таблиць, 16 рисунків, список літератури зі 83 найменувань, 4 додатки.

Назва дипломної роботи: «Моделі виходу українських виробників бавовняної тканини на міжнародні ринки».

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність українських виробників бавовняних тканин на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є процес розробки та вибору моделі виходу українських виробників бавовняної тканини на міжнародні ринки.

Мета дипломної роботи є аналіз доцільності виходу та вибір форми виходу на міжнародний ринок внаслідок як результат вивчення ринкового середовища обраних країн світу в контексті впливу макромаркетингових та мікромаркетингових чинників, а також в ході ринкового анкетного дослідження.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо розробки та реалізації заходів виходу на міжнародні ринки бавовняних тканин української компанії «Текстерно».

Одержані результати можуть бути використані при розробці загальної стратегії виходу компанії «Текстерно» чи інших українських виробників бавовняних тканин на міжнародний ринок.

Рік виконання дипломної роботи – 2022 р.

Рік захисту дипломної роботи – 2022 р.

ABSTRACT

Models of entry of Ukrainian cotton fabric producers to international markets

The subject of the research is the process of developing and selecting a model for Ukrainian cotton producers to enter international markets.

The object of the research is market activity of Ukrainian producers of cotton fabrics in international markets.

The aim of the research is to analyze the feasibility of entering and choosing the form of entry into the international market as a result of studying the market environment of selected countries in the context of macromarketing and micromarketing factors, as well as market research.

To achieve the goals of the research, we have set following **tasks**:

- to generalize theoretical approaches to the choice of models of the company's entry into international markets and develop an author's definition;
- identification and comparison of macromarketing factors of selected countries;
- comparison of factors that may affect the company in selected countries at the micromarketing level;
- identification of alternative solutions to the management problem of the company's entry into relevant markets;
- identify trends in the international cotton fabric market;
- comparison and study of the cultural environment of selected countries in the context of business opportunities there;
- development of recommendations, substantiation of the model of the company's entry into international markets, and evaluation of the effectiveness of the proposed model;

The practical significance of the research is that the obtained results can be used in the development of a general strategy for the entry of 'Texterno' or other Ukrainian producers of cotton fabrics on the international market.

Year of undertaking the research – 2022.

Year of presentation of the research – 2022.

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work contains 118 pages, 38 tables, 16 figures, bibliography of 83 titles, 4 appendices.

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МОДЕЛЕЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ІНОЗЕМНІ РИНКИ.....	6
1.1. Сутність моделей виходу на зарубіжні ринки	6
1.2. Етапи виходу компаній на ринки зарубіжних країн.....	16
1.3. Оцінка економічної ефективності форм виходу на міжнародний ринок.....	22
РОЗДІЛ II. Порівняльне дослідження бізнес-середовища Республіки Хорватія та Італії для українських виробників бавовняних тканин	29
2.1. Дослідження факторів макромаркетингового середовища на ринку бавовняних тканин Хорватії та Італії.....	29
2.2. Характеристика факторів мікромаркетингового середовища на ринку бавовняних тканин Хорватії та Італії.....	51
2.3. Порівняльна характеристика культурного середовища Хорватії, Італії та України	72
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ФОРМИ ВИХОДУ ПАТ «Текстерно» НА РИНОК БАВОВНЯНИХ ТКАНИН ХОРВАТІЇ.....	82
3.1. Вибір моделі форми виходу ПАТ «Текстерно» на ринок бавовняних тканин Хорватії.....	82
3.2. Оцінка ефективності прямого експорту ПАТ «Текстерно» на ринок бавовняних тканин Хорватії	91
Висновки.....	99
Список використаних джерел	103
Додатки	108

Вступ

Актуальність теми дослідження. В умовах розвитку світової пандемії зростає нестабільність міжнародного ринкового середовища абсолютно в усіх галузях. Відповідно, в останні роки це призводить до невизначеності в сфері прийняття рішень відносно моделей виходу на ті чи інші міжнародні ринки. Дане дослідження є актуальним, оскільки воно направлено на вивчення моделей виходу українських підприємств конкретно легкої промисловості на міжнародні ринки.

Легка промисловість в Україні займає лише кілька відсотків ВВП, тому потребує подальшого розвитку саме за рахунок конкурентоспроможності вітчизняної продукції та конкурентного рівня. Подібну продукцію ми можемо запропонувати на світових ринках, де на ці продукти буде значний платоспроможний попит. Відповідно, для України це дослідження є актуальним, оскільки може дозволити інтенсифікувати розвиток легкої промисловості як в масштабах вітчизняних підприємств, так і для подальшої експансії на світові ринки. Безумовно, нарощування обсягів експорту дає лише позитивні наслідки для функціонування вітчизняної економіки.

Теоретичне обґрунтування моделі виходу на сьогодні вже є достатньо вивченим питанням, але оскільки в кожній галузі функціонування є своя специфіка, то на сьогодні є недостатньо дослідженими питання з приводу виходу підприємства на міжнародні ринки не тільки з огляду на специфічну галузь функціонування, але і в умовах розвитку світової пандемії. Таким чином, практичні результати можуть дозволити надати конкретні практичні рекомендації для ухвалення управлінських рішень з приводу виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки.

Інтенсифікація торгівельних зв'язків дозволить поліпшити позиції України на світовому ринку в плані в торгівлі та забезпечення пропозицією на міжнародних товарних ринках. Відповідно, це надасть більше можливості в майбутньому налагоджувати багатосторонню та двосторонню співпрацю і поглибити інтеграцію, наприклад, через механізми СОТ або асоціацію з ЄС. А також на основі збільшеного товарообороту можливо підписати деякі

двосторонні договори про, наприклад, на зону вільної торгівлі з розвинутими країнами, що знову-таки буде сприяти притоку іноземної валюти до України та поліпшенню конкурентоздатності вітчизняної легкої промисловості на національному та міжнародному рівнях.

Метою даної роботи є аналіз доцільності виходу та вибір форми виходу на міжнародний ринок внаслідок як результат вивчення ринкового середовища обраних країн світу в контексті впливу макромаркетингових та мікромаркетингових чинників, а також в ході ринкового анкетного дослідження.

Для виконання мети були поставлені **наступні завдання:**

- узагальнити теоретичні підходи щодо вибору моделей виходу підприємства на міжнародні ринки та розробити авторське визначення;
- виокремлення та порівняння факторів макромаркетингового середовища обраних країн світу;
- порівняння чинників, що можуть діяти на підприємство обраних країн світу, на мікромаркетинговому рівні;
- визначення альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми виходу підприємства на відповідні ринки;
- виявити тенденції на міжнародному ринку бавовняних тканин;
- порівняння та вивчення культурного середовища обраних країн світу в контексті можливостей ведення бізнесу там;
- розробка рекомендацій, обґрунтування моделі виходу підприємства на міжнародні ринки, та оцінка ефективності запропонованої моделі;

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність українських виробників бавовняних тканин на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є процес розробки та вибору моделі виходу українських виробників бавовняної тканини на міжнародні ринки.

Під час дослідження були використані достатньо традиційні методи, до яких можна віднести методи індукції та дедукції, діалектичний метод, історичний підхід, метод статистичної обробки інформації, порівняння, економічні методи.

Для аналізу та вивчення були застосовані дані із офіційних джерел Хорватської республіки, Італії та України, сайту компанії. Також були використані внутрішньокорпоративні дані аналізованої корпорації.

Дана робота має у складі три основні розділи. Перший розділ носить теоретичний характер. В другому розділі надана максимально детальна оцінка ринку текстильної продукції в обраних країнах. У третьому розділі надані конкретні розрахунки та рекомендації, що стосуються доцільності та економічної ефективності імплементації моделі виходу на даний ринок.

Управлінською проблемою є оцінка привабливості міжнародних ринків з метою визначення форми виходу та розподілу ресурсів між країнами.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МОДЕЛЕЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ІНОЗЕМНІ РИНКИ

1.1. Сутність моделей виходу на зарубіжні ринки

Зміни зовнішньоекономічної політики та інтеграція до міжнародної спільноти актуалізують питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Важливе місце тут займає саме експортна діяльність. В зовнішньоекономічній діяльності значну роль відіграють зовнішньоторговельні операції, які характеризуються великою розмаїтістю, оскільки вони здійснюються за трьома різними напрямками: товарним, імпортом послуг та обміном продуктами інтелектуальної власності [55].

Зовнішньоторговельні операції товарами підприємства реалізуються шляхом укладення міжнародних контрактів. У зовнішньоекономічній діяльності, перш за все, виділяють операції з обміну товарами, де укладаються угоди з експорту, імпорту товарів, по зустрічній торгівлі [9].

Розглянемо таблицю 1.1, у якій представлені види зовнішньоторговельних операцій.

Таблиця 1.1

Види зовнішньоторговельних операцій

Види зовнішньоторговельних операцій	Ведення зовнішньоекономічної діяльності
Експорт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сукупність безлічі комерційних операцій з продажу та вивезення за кордон капіталу і товарів для передачі їх у власність іноземному контрагенту. 2. Вивезення з території України товарів (робіт, послуг) без зобов'язання щодо зворотного ввезення.
Імпорт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ввезення в країну іноземних товарів або капіталу в формі імпорту кредитів і позик. 2. Ввезення на митну територію України з-за кордону товарів (робіт, послуг) без зобов'язання про зворотне вивезення.
Реекспорт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивезення (перепродаж) раніше вивезеного товару без його переробки на території України. 2. Значна частина реекспортних операцій здійснюється на території «вільних зон» (за межами митної території даної країни). 3. Предметом реекспорту є шерсть, шкіра, кольорові метали, харчові продукти та інші.

Продовження табл. 1.1

Реімпорт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ввезення раніше вивезеного вітчизняного товару (непроданого, забракованого), що не піддається переробці на іноземній території. 2. У реімпорт не включається повернення товарів, що не призначалися для продажу і поставлених на умовах тимчасового ввезення (на виставку, консигнацію та інші).
Зустрічна торгівля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товарообмінні операції, умови яких передбачають зустрічні зобов'язання продавців купити у покупця товари на частину або повну вартість товарів, що продаються. 2. Підрозділяється на бартерні угоди, зустрічні закупівлі, компенсаційні угоди, кліринг, офсетні угоди і служать для досягнення балансу експортно-імпортних операцій.

Джерело: складено автором за даними [3].

Міжнародна економічна операція являє собою цілеспрямований процес взаємодії між суб'єктами ЗЕД України та іноземним контрагентом щодо встановлення, зміни та припинення правових, економічних, соціальних та інших відносин між ними як на території України, так і за її межами, який викликає зміни у структурі активів та зобов'язань і власному капіталі підприємства [29].

Далі розглянемо детальніше сутність поняття стратегій та моделей виходу підприємства на зарубіжний ринок.

Слід зазначити, що визначення «моделі/стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок» відсутнє, тож, на нашу думку, доцільним буде розглянути різні підходи до трактування цього поняття, маючи інформацію з наукових та електронних джерел. Зауважимо, що класичних дефініцій та означень ми побачимо, що в основному автори викладають своє бачення моделей виходу через їх переваги, форми, чинники впливу, кінцеві цілі для підприємства, характерні ознаки тощо. Тому вирішено у таблиці проаналізувати дані підходи вітчизняних та іноземних авторів, а надалі скласти власне визначення поняття «стратегія/моделі виходу підприємства на зарубіжний ринок».

Ми бачимо, що у багатьох авторів відсутній результат явища. В той же час лише у одного автора (Грант) відсутній зміст явища. Суть поняття є або вихід, або спосіб, або метод.

Наступним етапом є проведення критичного аналізу. Проаналізувавши наведені вище підходи та визначення до поняття «стратегії виходу на іноземні

ринки» або «моделі виходу» на них, можемо сказати, що ці підходи достатньо сильно відрізняються між собою не лише з огляду на зміст поняття, але і на ті акценти, які автори розставляють у цих поняттях.

Таблиця 1.2

Оцінка існуючих підходів до визначення

Автор	Оцінка (бали)				
	Компоненти	Поширеність	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
Сергій Конєв	5	3	3	3	14
Чмихало Н.В.	3	2	1	2	8
Шинкаренко Р.В.	5	3	3	3	14
Тюріна Н. М.	3	4	4	4	15
Сапрун Г.Г.	3	2	5	4	14
В. Алесунін	5	3	5	5	18
Pehrson, 2006	3	3	2	2	10
Pehrsson A. 2008	3	3	2	3	11
Agarwal and Ramaswami (1992)	3	2	2	1	8
Grant (2008)	3	2	2	2	9

Джерело: складено автором за даними

Найвищий бал у визначення В. Алесуніна «Вихід підприємств на міжнародний ринок -- можливість продовження життєвого циклу товару (що досить актуально за нинішньої тенденції до його скорочення); підвищення престижу фірми, пов'язане з виходом на зовнішні ринки (особливо ринки розвинених країн), прагнення наблизитися до споживача з метою зниження витрат і одержання можливості більш гнучко реагувати на зміни ринку; появу сприятливих умов для проникнення на нові зарубіжні ринки збуту продукції.»

Підсумовуючи все вищесказане, можна створити власне визначення поняття моделей виходу на міжнародний ринок для конкретно взятого підприємства. Таким чином, *це – оптимальний із можливих шляхів виходу на ринок, відмінний від національного, (наприклад, експорт, спільне підприємство, кооперація тощо) відповідно до наявних ресурсів, власне, структури підприємства та чинників мікро- і макро маркетингового середовища, що будуть ймовірно впливати на це підприємство під час виходу на зарубіжний ринок.*

В даному понятті ми включаємо в загальному та абстрактному вигляді дію чинників на ринку, куди підприємство виходить і власне чинники внутрішнього середовища, тобто самого підприємства, які вимагають вибору оптимальної форми виходу.

Практична значущість даного визначення полягає в тому, що воно включає всі фактори, які діють на підприємство під час вибору оптимального способу виходу на іноземний ринок. Необхідно зробити тут акцент і на наявних ресурсах, і на специфіці товару та ринку, і на організаційній структурі підприємства. А також необхідно врахувати культурні та макроекономічні чинники на відповідному ринку, рівень конкуренції та проаналізувати слабкі та сильні сторони товарів конкурентів. Таким чином, більш повне та комплексне визначення дає одразу короткий орієнтовний список завдань, що мають бути проаналізовані та вирішені під час вибору відповідної моделі виходу на зарубіжний ринок.

Детальна таблиця з приводу аналізу категорій подана у додатку А.

На нашу думку, тепер слід розглянути моделі виходу на зарубіжний ринок. При виборі моделі виходу на зовнішній ринок підприємство має чотири альтернативи. Воно може вибрати будь-яку з них або їх комбінацію, для того щоб досягти своїх цілей і пристосуватися до діючих на ринку умов [69].

До моделей виходу на зовнішній ринок належать:

1. Експорт
2. Франчайзинг
3. Спільна підприємницька діяльність
4. Пряме інвестування

Моделі виходу на зарубіжний ринок зображені на рисунку 1.1.

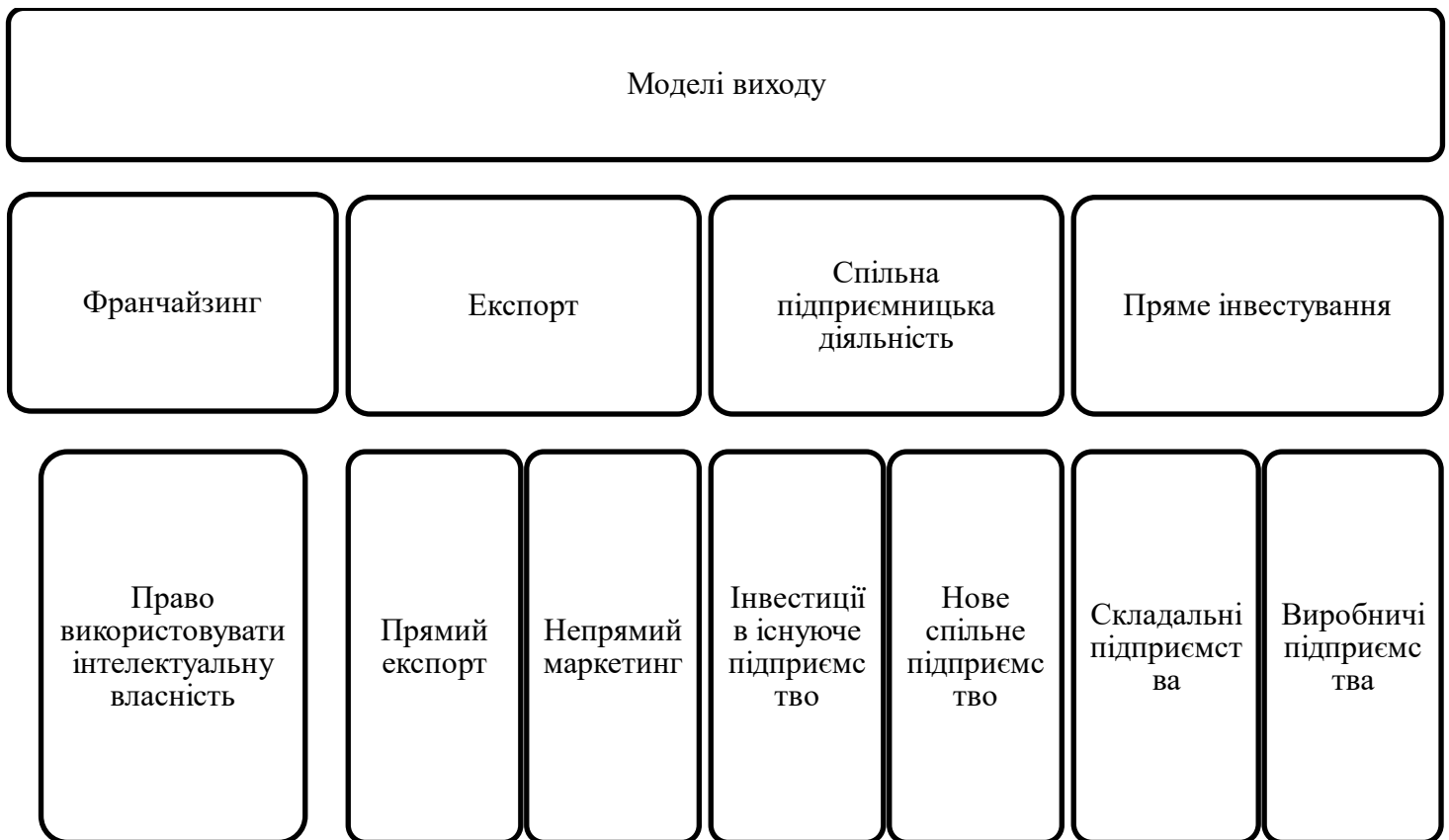


Рис. 1.1. Моделі виходу на зарубіжний ринок.

Джерело: складено автором за даними [46]

1. Експорт

Експорт являє собою найменші зобов'язання з боку фірми, що виходить на зовнішній ринок. Експорт на зарубіжний ринок – це стратегія, якої дотримуються багато компаній хоча б на деяких своїх ринках. Оскільки багато країн пропонують досить великі можливості для виправдання місцевого виробництва, експорт дозволяє компанії централізовано виробляти свою продукцію для кількох ринків і, отже, домогтися економії за рахунок масштабу. Крім того, оскільки експорт додає об'єму до вже існуючої виробничої операції, розташованої в іншому місці, гранична прибутковість такого експорту має тенденцію бути високою [72].

Фірма має два основні варіанти здійснення експортних операцій. Форма експорту може перебувати безпосередньо під контролем фірм або побічно і поза контролем фірм. Він може зв'язуватися із зарубіжними ринками через посередника, розташованого усередині країни (в країні дії експортера) - такий підхід називається непрямим експортом. В якості альтернативи він може

використовувати посередника, розташованого на зовнішньому ринку, – такий підхід називається прямим експортом [79].

Непрямий експорт. Непрямий експорт включає в себе операції через компанії з управління експортом іноземних агентів, продавців або дистриб'юторів. Кілька типів посередників, розташованих на внутрішньому ринку, готові допомогти виробнику в контакт з міжнародними ринками або покупцями. Основна перевага для менеджерів, які використовують вітчизняного посередника, полягає в тому, що фізичні особи знають умови іноземного ринку. Зокрема, для компаній, які не мають або майже не мають досвіду в експорті, використання місцевого посередника надає експортерам доступний досвід. Найбільш поширеними типами посередників є брокери, експортні агенти і агенти виробників. Групова збутова діяльність також може допомогти окремим виробникам в їх експортних операціях [56].

Прямий експорт. Прямий експорт включає в себе створення експортного відділу всередині фірми. Компанія здійснює прямий експорт при експорті через посередників, розташованих на іноземних ринках. При прямому експорті експортер повинен мати справу з великою кількістю іноземних контактів, можливо, одним або декількома для кожної країни, у яку компанія планує увійти. Хоча пряма експортна операція вимагає більшою мірою експертизи, цей метод виходу на ринок дає компанії більший контроль над каналами збуту, ніж непрямий експорт [50]. Експортер може вибирати з двох основних типів посередників: агентів і продавців. Крім того, компанія-експортер може створити власну збутову дочірню компанію в якості альтернативи незалежним посередникам. Успішний прямий експорт залежить від життєздатності відносин, встановлених між фірмою, що експортує, і місцевим дистриб'ютором або імпортером. Добре вибудовуючи відносини, експортер економить значні інвестиційні витрати [4].

2. Іноземне виробництво як стратегія входу

Багато компаній розуміють, що для відкриття нового ринку і кращого обслуговування місцевих клієнтів експорт на цей ринок не є достатньо вигідним ходом для забезпечення місцевої присутності. У результаті ці компанії шукають

способи зміцнити свою базу, вступаючи в один з декількох способів виробництва [6].

Ліцензування є аналогією контрактного виробництва, оскільки іноземний ліцензіат отримує специфікації для локального виробництва продуктів, але ліцензіар, як правило, отримує встановлену плату або роялті, а не готову продукцію [32]. Ліцензування може запропонувати іноземній фірмі доступ до брендів, товарних знаків, патентів, пов'язаних з виробленою продукцією. При ліцензуванні компанія поступається правом на патент (який захищає продукт, технологію або процес) або товарний знак (який захищає назву продукту) іншій компанії за плату або роялті [24]. Використовуючи ліцензування як метод виходу на ринок, компанія може отримати присутність на ринку без інвестицій в акціонерний капітал. Іноземна компанія або ліцензіат отримує право на комерційну експлуатацію патенту або товарного знаку або на виключне право на певний географічний регіон, або на необмеженій основі. Через перевагу низького ризику і низьких інвестицій, ліцензування є особливо привабливим способом для малих і середніх фірм [18].

Франчайзинг - це особлива форма ліцензування, при якій франчайзер надає повну маркетингову програму, що включає назву бренду, логотип, продукти і спосіб роботи. Зазвичай угода про франшизу є більш всеосяжною, ніж звичайна ліцензійна угода, у тій мірі, у якій це може бути передбачено для всієї діяльності франчайзі [73]. Франчайзинг відрізняється від ліцензування, головним чином, глибиною і масштабами контролю якості на всіх етапах роботи франчайзі. Концепція франшизи швидко розширюється за межі її традиційних підприємств (таких як автозаправні станції, ресторани і брокери з нерухомості) і включає менш традиційні формати, такі як туристичні агентства, дилери старих автомобілів, відеоіндустрія, а також професійні та оздоровчі послуги [39]. Близько 80 відсотків всіх ресторанів McDonalds мають франшизу, і за станом на 1999 рік фірма керувала близько 24 500 магазинами в 116 країнах [7].

Ліцензії підписуються на різні періоди часу. Залежно від інвестицій, необхідних для виходу на ринок, іноземний ліцензіат може наполягати на більш тривалому періоді ліцензування для погашення первинних інвестицій. Як

правило, ліцензіат робить всі необхідні капітальні вкладення (обладнання, інвентар і т. д.). І продає продукти на призначених територіях продажів, які можуть складатися з однієї або декількох країн [51]. Ліцензійні угоди є предметом переговорів і мають тенденцію значно відрізнятися від компанії до компанії і від галузі до галузі.

Дуже поширеною формою виходу на ринок є **аутсорсинг** [87] продукції компанії. Багато компаній вважають вигідним виробляти продукцію на місці, а не постачати на конкретний ринок продукцію, вироблену в іншій країні. Численні фактори, такі як: місцеві витрати, розмір ринку, тарифи, закони і політичні міркування - можуть вплинути на вибір виробництва на місці [12].

Фактичний тип місцевого виробництва залежить від досягнутих домовленостей; це може бути контрактне виробництво, складання або повністю інтегроване виробництво. Оскільки місцеве виробництво являє собою велику прихильність ринку, ніж інші стратегії виходу, воно заслуговує значної уваги до прийняття остаточного рішення. Відповідно до контрактних виробництв компанія домовляється, щоб її продукція вироблялася незалежною місцевою компанією на контрактній основі. Це режим входу, при якому фірма укладає договір з іноземною фірмою на виготовлення деталей або готової продукції або складання деталей в готову продукцію [1]. Відповідальність виробників обмежується виробництвом. Після цього продукти передаються міжнародній компанії, яка зазвичай бере на себе маркетингову відповідальність за продаж, просування і поширення [65].

Таким чином, міжнародна компанія орендує виробничі потужності місцевої фірми, щоб уникнути створення власного заводу або обійти бар'єри, встановлені для запобігання імпорту її продукції. Контрактне виробництво відрізняється від ліцензування. Місцевий виробник виготовляє вироби на замовлення міжнародної фірми, але міжнародна фірма практично не дає ніяких зобов'язань, крім розміщення замовлень [40]. Зазвичай підрядна фірма поставляє повну специфікацію продукції іноземній фірмі, встановлює обсяг виробництва і гарантує закупівлю. Зниження витрат на робочу силу за кордоном є основним стимулом для використання цієї стратегії виходу [53].

Перевезення сторонньою компанією (Piggybacking) відбувається, коли компанія (постачальник) продає свій продукт за кордон, використовуючи засоби поширення іншої компанії (перевізника). Це досить поширене в промисловому продукті, але всі види продукту продаються з використанням цього методу. Зазвичай контрейлерні перевезення використовуються, коли беруть участь компанії, які мають неконкурентний продукт [75].

Деякі компанії використовують цей метод для розподілу транспортних витрат, а деякі компанії роблять це виключно для отримання прибутку, оскільки вони можуть отримувати прибуток від продуктів інших компаній (постачальників). Цей метод також може бути використаний в якості першого кроку до власної міжнародної діяльності компанії для тестування ринку. Це особливо вигідно для невеликих фірм, оскільки їм часто не вистачає необхідних ресурсів. Як тільки вони усвідомлюють потенціал ринку, вони можуть почати власний експорт [71].

3. Компанії, що використовують стратегію володіння [23] повинні вибрати більш відповідну стратегію виходу. Їм також необхідно організувати володіння, або в якості дочірньої компанії, що знаходиться в повній власності, в спільному підприємстві, або в стратегічному альянсі [11].

У спільному підприємстві [47] інвестиційна фірма володіє приблизно від 25 до 75 відсотків іноземної фірми, що дозволяє інвестиційній фірмі впливати на управлінські рішення іноземної фірми. Відповідно до угоди про спільне підприємство (СП), іноземна компанія запрошує зовнішнього партнера поділитися часткою власності в новому підрозділі [2]. Участь партнерів може відрізнятися, при цьому деякі компанії приймають або позицію меншості, або контрольної більшості.

У більшості випадків міжнародні фірми надають перевагу дочірнім компаніям, що знаходяться в повній власності, з міркувань контролю; як тільки партнер по спільному підприємству забезпечує частину операції, міжнародна фірма більше не може функціонувати незалежно, що іноді призводить до неефективності і спорам з приводу відповідальності за підприємство [42].

Іншим явищем є розвиток ряду стратегічних альянсів. Альянси відрізняються від традиційних спільних підприємств. В альянсі дві юридично незалежні фірми об'єднують свої ресурси безпосередньо у співпраці, яка виходить за межі спільного підприємства [10].

Іноді альянс підтримується деякими придбанням акцій одного або обох партнерів. В альянсі кожен партнер приносить певний навик або ресурс - зазвичай вони доповнюють один одного – і об'єднуючи зусилля, кожен розраховує отримати вигоду з досвіду інших [82]. Як правило, альянси включають або доступ до розподілу, передачу технологій або технології виробництва, при цьому кожен партнер робить свій внесок в це підприємство.

Альянси можуть бути в формі технологічних, виробничих або розподільних альянсів. Незважаючи на те, що багато альянсів були сформовані у великій кількості галузей, ще немає свідчень того, чи дійсно ці альянси стануть успішними комерційними підприємствами. Досвід показує, що з альянсами з двома рівними партнерами складніше управляти, ніж з домінуючим партнером [30].

Зокрема, важливо визнати, що потреби і сподівання партнерів можуть змінюватися протягом усього життя альянсу, і це відбувається різними шляхами. Прогнозування того, якими будуть цілі і стимули різних сторін при різних обставинах, є важливою частиною ефективного планування [5].

Вихід на ринки через злиття і поглинання. Хоча міжнародні фірми завжди робили придбання як більш швидший вихід на ринок, порівняно зі шляхом створення бази з нуля або участі в підприємстві, це зробило маршрут злиття і поглинання надзвичайно привабливим. Така тенденція, ймовірно, сприяла відкриттю багатьох фінансових ринків, що значно спростило придбання публічних компаній. Останнім часом можливі навіть недружні поглинання на зарубіжних ринках. Проте, міжнародні злиття і поглинання важко змусити працювати [31].

Основною перевагою придбань є те, що вони можуть швидко позиціонувати фірму в новому бізнесі. Купуючи існуючого гравця, фірмі не потрібно витратити час на те, щоб встановити свою присутність або розробити для себе ресурси,

якими вона ще не володіє [37]. Це може бути особливо важливо, коли критично важливі ресурси важко імітувати або накопичувати. Придбання існуючої фірми також виводить потенційного конкурента з ринку.

Незважаючи на ці переваги, придбання може мати серйозні недоліки. Перш за все, придбання є дуже дорогим способом виходу на ринок [81]. На додаток до ймовірності завищення, придбання створює ряд інших проблем. Утилізація небажаних активів або збереження їх в портфелі часто здійснюється зі значними витратами як в реальному вираженні, так і під час управління [49]. Хоча ці перешкоди є серйозними, ряд придбань зазнає невдачі на іншому рахунку: процес інтеграції після придбання зазнає невдачі. Інтеграція придбаної компанії в корпорацію, ймовірно, є однією з найскладніших завдань, що стоять перед вищим керівництвом [17].

1.2. Етапи виходу компаній на ринки зарубіжних країн

Незалежно від того, яка модель виходу буде обрана, компанія в будь-якому випадку обирає, вираховує країну, на ринок якої хоче вийти. Тут можуть застосовуватись будь-які чинники та фільтри для вибору [85].

У додатку Б наведено модель "чотирьох фільтрів", концепція якої була вперше запропонована Р. Волвурдом, дозволяє з великої кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних не лише з погляду загального ринкового потенціалу, але і конкретних особливостей фірми, а також цілей її закордонної діяльності [83].

За цією моделлю, процес вибору закордонних ринків здійснюється на базі наростаючого за ступенем деталізації аналізу, базується на складанні таблиць, охоплює ширше коло показників та критеріїв [25].

Звернемо увагу на рисунок 1.2, де представлено основні способи проникнення на зарубіжні ринки.

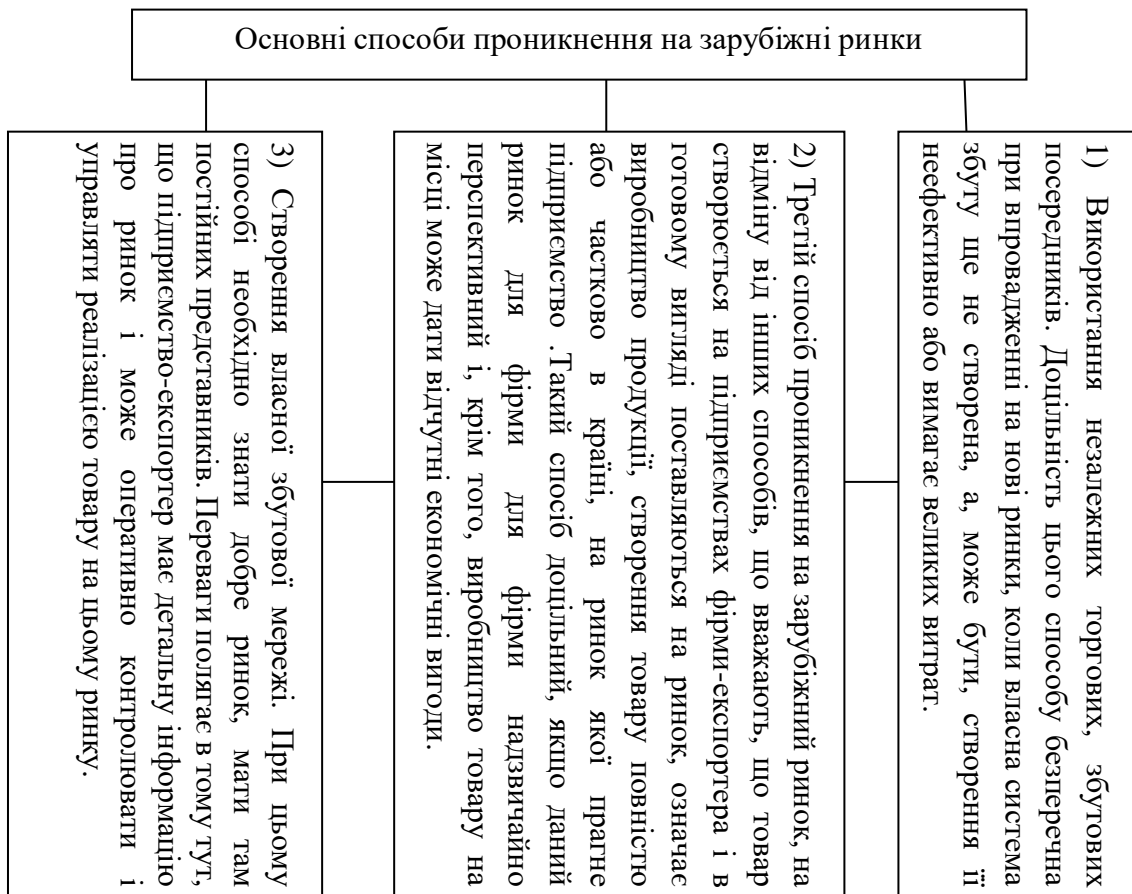


Рисунок 1.2. Способи проникнення на ринок зарубіжних країн.

Джерело: складено автором за даними [24].

Існує декілька альтернативних стратегій проникнення на закордонні ринки, а саме:

- стратегія непрямого експорту;
- стратегія прямого експорту;
- стратегія ліцензування;
- стратегія створення спільного підприємства;
- стратегія прямого інвестування [59].

Міжнародна комерційна практика показує, що найчастіше компанії використовують дві основні стратегії проникнення, а саме — прямий і непрямий (опосередкований) експорт [14].

На рисунку 1.3 показані варіанти організації прямого експорту.

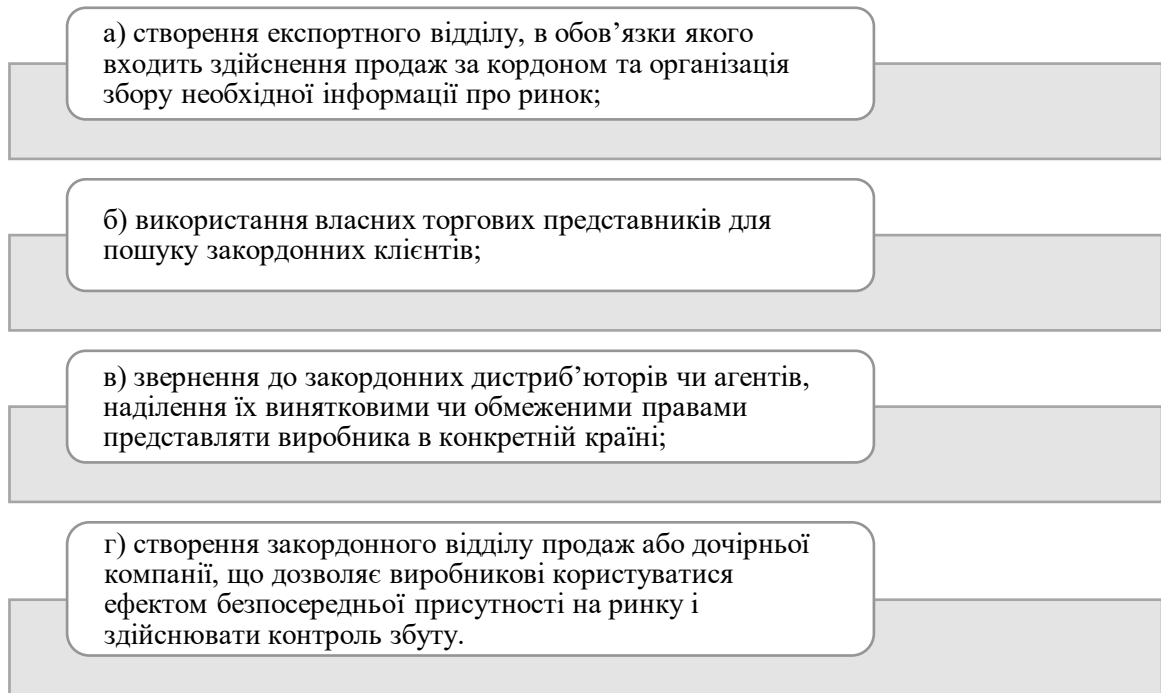


Рисунок 1.3. Варіанти організації прямого експорту. Джерело: складено автором за даними [24].

Непрямий експорт — єдиний прибутковий спосіб виходу на зовнішній ринок у випадку обмеженості ринку. Непрямий продаж означає, що виробник діє через іншу фірму в країні базування, направляючи свою продукцію на міжнародний ринок [44]. Підприємство виробляє продукцію у своїй країні й адаптує її до вимог закордонного ринку.

Однією із стратегій проникнення на закордонний ринок є укладання ліцензійного договору. Ліцензування — це надання іншій фірмі визначених прав на використання патентів, торгових марок або ноу-хау за визначену платню [26].

Фірма може вийти на зовнішній ринок, створивши спільне підприємство (СП) [8]. СП — це міжнародна фірма, створена двома чи декількома національними підприємствами з метою найбільш повного використання потенціалу кожної зі сторін для максимізації корисного економічного ефекту їхньої діяльності. Важливою ознакою СП є наявність у складі його засновників (учасників) хоча б одного іноземного інвестора [67]. Фірма може використати таку модель виходу на зовнішній ринок, як пряме інвестування у виробництво в іншій країні шляхом придбання існуючого чи створення нового підприємства.

Існують такі варіанти прямого інвестування:

- а) придбання частинки власності в діючому підприємстві;
- б) створення нового підприємства.

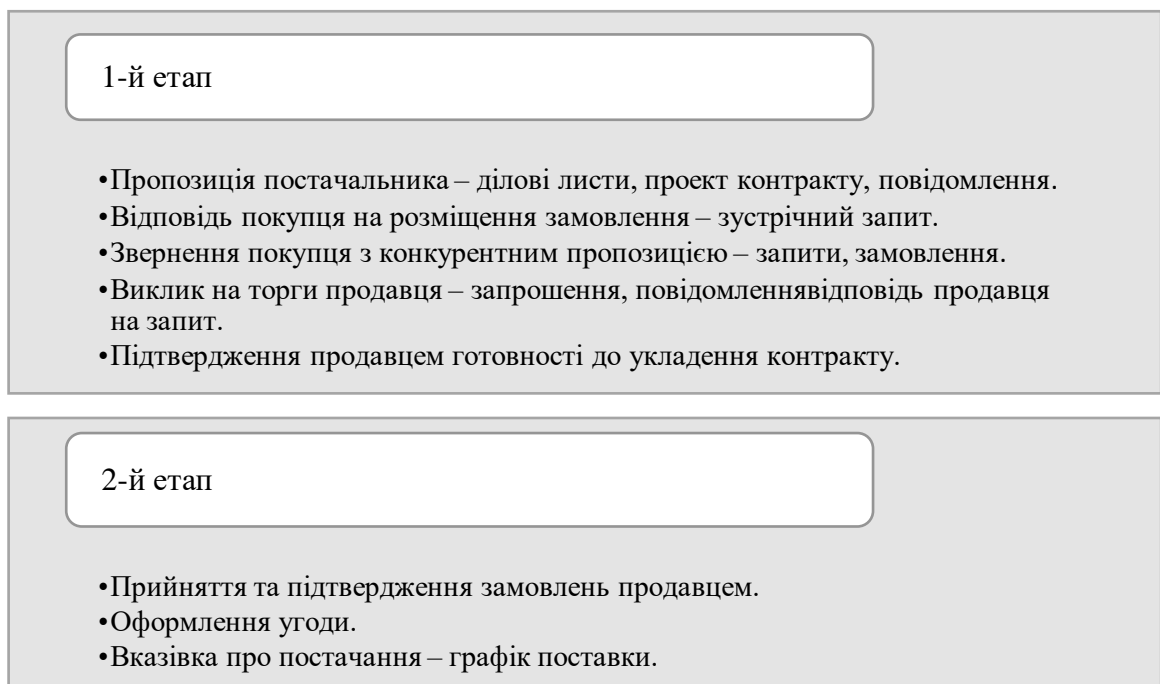
Кожна вищезгадана модель виходу має власні специфіки та особливості. Проте у випадку обраного товару скоріш за все обираємо як модель виходу певний вид експорту. У будь-якому випадку маємо розглянути одну модель як приклад її етапів у реальній господарській діяльності [64].

Експортні операції – це комерційна діяльність, пов’язана з купівлею та ввезенням іноземних товарів у країну покупця для наступної їх реалізації на внутрішньому ринку [13]. Необхідною умовою експортної операції є платоспроможність експортера. Її основними ознаками є укладання контракту з іноземним контрагентом і перетинання товаром кордону країни-експортера [17].

Експортна угода має такі етапи:

- пошук і вибір контрагента, робота з ним;
- формування умов контракту;
- підготовка й підписання контракту;
- виконання договірних зобов’язань і контроль за їх виконанням [28].

Також визначимо етапи здійснення та виконання у результаті здійснення експортних операцій, що зображені на рисунку 1.4.



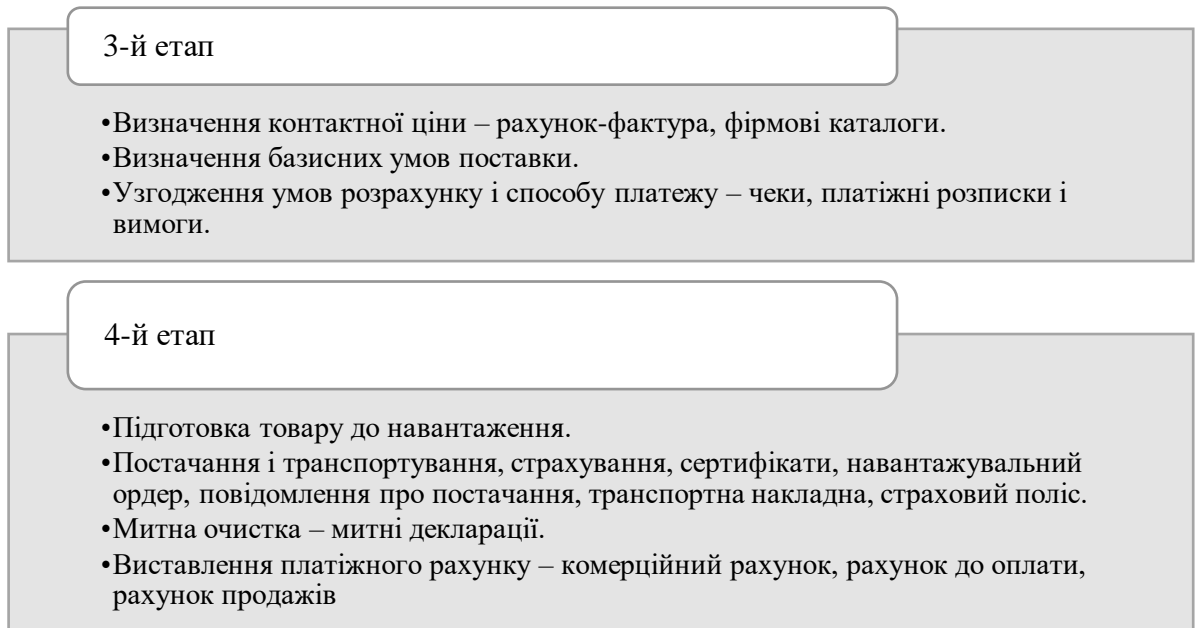


Рисунок 1.4. Етапи здійснення та виконання експортної угоди. Джерело: складено автором за даними [19]

Якщо в ході письмового обміну пропозиціями й відповідями сторонами досягнута повна домовленість про укладання угоди, підписання контракту є суто формальним актом. З моменту його підписання починають діяти права та обов'язки сторін з його виконання [66].

Фактори підвищення ефективності експортних операцій зазвичай містять такі пункти:

1. Контроль за якісним виготовленням закупленого товару і його своєчасною доставкою через кордон, може включати відрядження фахівців для контролю за виготовленням і прийманням устаткування, здійснення контролю за монтажем і пуском устаткування в експлуатацію тощо.
2. Організацію транспортування товару через кордон. Наприклад, при закупівлі товару на умовах FOB, в обов'язки покупця входить: завчасне фрахтування судна, повідомлення продавця про дату й час прибуття судна в порт навантаження, страхування товару в дорозі до пункту призначення, видача інструкцій експедитору, контроль за навантаженням і вивантаженням товару в портах відправлення й прибуття, оформлення генерального акту
3. Проведення розрахунків за поставлений товар: при акредитивній формі розрахунків – видача в необхідний термін банківської гарантії й відкриття акредитиву на користь продавця, перевірка документів, що надійшли від експортера; при інкасовій формі розрахунків – виписка акцепту-доручення банку на переведення належної суми продавцеві.
4. Організація роботи з претензіями: пред'явлення претензій продавцеві в строк, встановлений контрактом, контроль за їх задоволенням.
5. Підсумковий аналіз ефективності проведеної експортної операції й розробка операцій з її підвищення в майбутньому

Рисунок 1.5. Фактори та напрями підвищення ефективності експортних операцій. Джерело: складено автором за даними [15].

Від правильності підготовки, оформлення й виконання експортної операції підприємством залежать його подальші відносини з контрагентами й фінансове становище підприємства.

Підсумовуючи, відзначимо, що організація експортних операцій вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і так далі. [27].

Ефективність організації експортних операцій залежить від функціонування підприємства в цілому [57]. Складовою частиною механізму управління є механізм організації експортних операцій. Він включає в себе:

- організацію процесу здійснення експортних операцій;
- регулювання експортних операцій;
- техніку здійснення експортних операцій [33].

Серед основних проблем організації експортної діяльності, які характерні для більшості підприємств, були виділені ті, що зображені на рисунку 1.6.

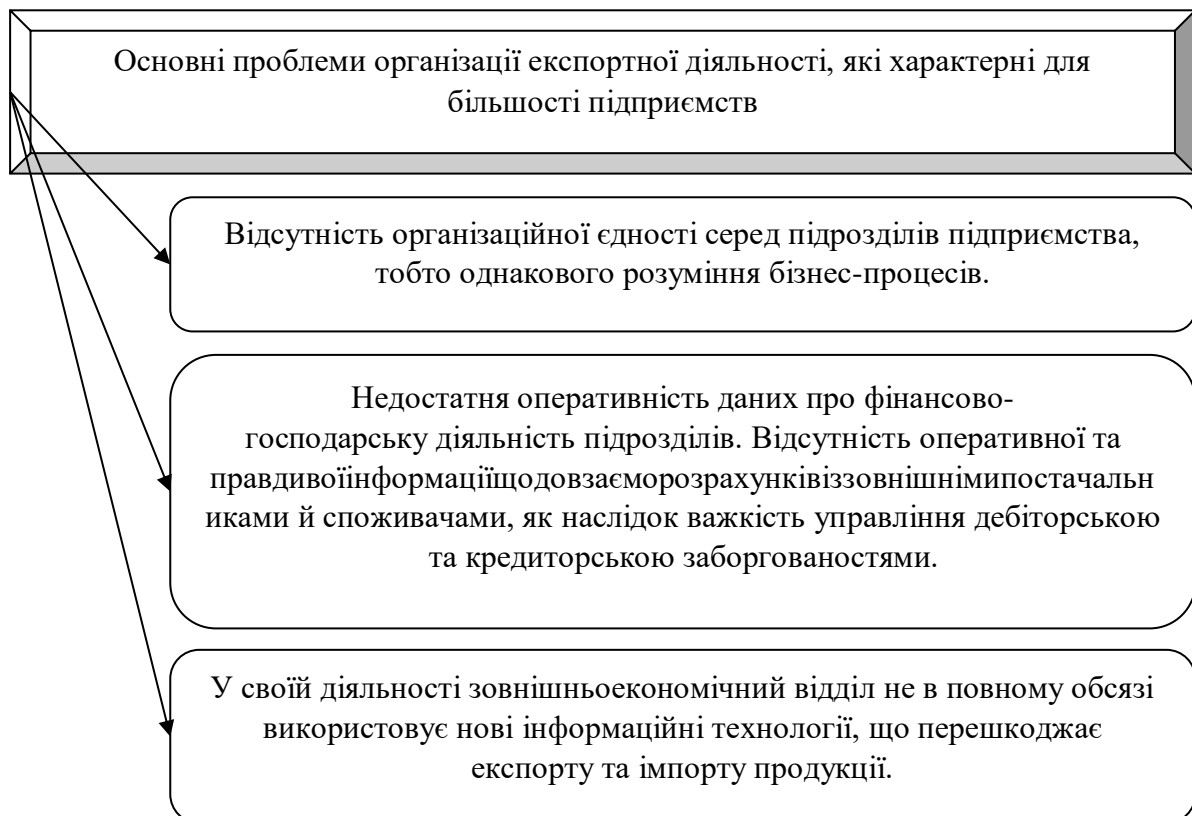


Рисунок 1.6. Основні проблеми організації експортної діяльності.

Джерело: складено автором за даними [21]

Механізм організації експортних операцій передбачає вплив обставин на функціонування підприємства в зовнішньоторговельній сфері [41].

Ефективність організації експортних операцій залежить від функціонування підприємства в цілому. Удосконалення організаційних процесів зовнішньоекономічних операцій полягає в розробці стратегії, яка може знайти практичне втілення в діяльності українських підприємств і фірм на міжнародній арені [74].

Експортна стратегія — це детальний всебічний комплексний план експортної діяльності компанії, призначений забезпечити конкурентоспроможність її продукції на міжнародних ринках і досягнення визначених стратегічних цілей. Експортна стратегія повинна підтримувати загальну стратегію компанії і орієнтувати окремі дії на досягнення якомога повної реалізації [45].

Міжнародну діяльність фірми найчастіше починають із налагодження експорту своєї продукції. Деякі фірми віддають перевагу експортуванню продукції в інші країни, а не вкладанню коштів у створення там виробничих потужностей через високий рівень ризику, пов'язаного з прямими інвестиціями [61]. Нарешті, є фірми, що розглядають експортні поставки на численні ринки як стратегію диверсифікації збуту.

Головним є те, що у будь-якому випадку для вибору конкретної моделі виходу на ринок необхідно проаналізувати як внутрішньофірмові чинники, так і особливості аналізованого ринку.

1.3. Оцінка економічної ефективності форм виходу на міжнародний ринок

Одним із найбільш важливих напрямків підвищення ефективності виробництва та економіки країни є розвиток зовнішньоекономічної діяльності її підприємницьких структур. Однак визначення ефективних напрямків діяльності

підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності неможливе без ретельного аналізу її стану [48].

Діяльність підприємств у зовнішньоекономічній сфері стає одним із важливих об'єктів економічного аналізу. Такий аналіз дає змогу з'ясувати стан і основні тенденції розвитку світового господарства, кон'юнктуру світового ринку, економіко-правові засади зовнішньоекономічної діяльності, а також визначити пріоритетні напрями активізації цієї діяльності [52].

Під ефективністю зовнішньоекономічної діяльності в узагальненому вигляді розуміють співвідношення сукупності затрат і доходів від цієї діяльності. Для досягнення найбільшого економічного ефекту від зовнішньоекономічної діяльності слід розвивати виробництво продукції, яка дозволяє одержати найбільшу валютну виручку на одиницю затрат, та імпортувати ті товари, власне виробництво яких викликало б найбільші затрати на одиницю вкладених валютних коштів [36]. Аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності проводять для того, щоб обґрунтувати пропозиції про продаж/купівлю товарів, оцінити структуру, що склалася, напрямки зовнішньоторгового обороту підприємства.

Підприємство-виробник у даний час може вибрати ринок збуту, тобто може визначити, де йому вигідніше реалізувати свою продукцію - на внутрішньому чи на зовнішньому ринку [62]. У зв'язку з конвертованістю в майбутньому гривні ця проблема буде ще більш актуальною.

Вигідність реалізації продукції на зовнішньому ринку і закупки там же необхідних підприємству товарів відображають показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У цьому випадку велике значення має аналіз внутрішніх і світових цін на ту ж саму продукцію, затрати на перевезення, завантаження, страхування, сплату митних та інших платежів й інші накладні витрати [54].

Як уже зазначалося, зовнішньоекономічній діяльності органічно притаманне різноманіття ризиків, як наслідок великого числа факторів, від яких залежить кінцевий результат комерційної операції.

За сферою поширення ризику можуть бути загальними для всіх (або майже всіх) учасників зовнішньої торгівлі або стосуватися обмеженої групи учасників, які роблять комерційні операції:

- (1) на окремих світових товарних ринках;
- (2) з контрагентами конкретних країн;
- (3) у певних організаційних формах;
- (4) укладають контракти з закордонними партнерами, яких слід було б взагалі цуратися [43].

Перспектива отримання високого прибутку і мінімізація втрат в умовах невизначеності зовнішньої торгівлі диктують необхідність економічних розрахунків і, в першу чергу, розрахунків економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій.

Всю систему показників ефективності зовнішньоторговельної діяльності можна розділити на дві групи:

- 1) показники ефекту (визначаються як абсолютні величини, виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами);
- 2) показники ефективності (визначаються як відношення результатів до витрат, виражаються у відносних одиницях).

Під витратами розуміють вартісну (грошову) оцінку залучених ресурсів: вартість сировини, матеріалів, енергії, послуг сторонніх організацій, оплата праці, обов'язкові відрахування в бюджет і інші витрати, без яких угода, операція були б неможливі [16].

Під результатами слід розуміти грошову, вартісну оцінку отриманого доходу: грошові кошти за поставлену продукцію, виконані роботи і послуги, вартість отриманого товару і т.д.

Кількісний показник економічної ефективності експортної операції визначається відношенням чистої валютної виручки експортера до повних його витрат на виготовлення продукції задля здійснення експортної операції. При цьому під чистим валютним виторгом експортера розуміється сума валютних надходжень відповідно до умов контракту за мінусом усіх можливих витрат

експортера в валюті на оформлення експортної операції: оплати мита (якщо вона передбачена), митних зборів та ін., переведених в гривневий еквівалент.

Повні витрати експортера включають витрати на виробництво експортної продукції (якщо експортером є сам товаровиробник), а також усі додаткові витрати: за транспортування по території України до митного кордону, страхування, перевалку та ін.

Поставки товарів на експорт на умовах розстрочки платежу знижують прибуток експортера і економічну ефективність експортної операції, оскільки умови кредитування експортером покупця (відсоток за користування кредитом) свідомо нижче вартості банківського кредиту, залученого експортером для поповнення оборотних коштів на період наданої розстрочки платежу [27].

Припустимо, підприємство-експортер виготовив продукцію, зазнавши певних витрат Z . Якщо ця продукція буде реалізована на внутрішньому ринку, то підприємство отримає виручку в національній валюті, еквівалентну внутрішній оптовій ціні C_0 . При поставці виробленої продукції на зовнішній ринок підприємство здійснює деякі додаткові витрати. В цьому випадку C_0 трансформується у внутрішню оптову ціну експортної продукції C_{0e} , а Z - в повні витрати на виробництво експортної продукції і оформлення експортної операції в національній валюті Z_3 .

У результаті експортер за реалізацію продукції на зовнішньому ринку отримує валютну виручку, яка повинна бути зменшена на величину його можливих валютних витрат: комісійних торговельного партнера, оплати митних витрат і ін. Позначимо чисту валютну виручку від реалізації експортної продукції, тобто вільну від можливих валютних витрат експортера як V_3 [57]. Припустимо, що підприємство-експортер одержану від реалізації експортної продукції чисту валютну виручку використовує для закупівлі партії імпортного товару, витративши на це суму V_i . Для спрощення аналізу приймемо, що весь чистий валютний виторг витрачається на оплату імпортної продукції, тобто $V_e = V_i$.

Економічна ефективність експортної операції E_e обчислюється за формулою:

$$E_e = \frac{(Ve * K_v)}{Ze} \quad (1.1)$$

або в абсолютному обчисленні

$$Ce = (Ve * K_v) - Ze \quad (1.2)$$

де $(Ve * K_v)$ - чиста валютна виручка від експортної операції, перерахована в національну валюту за офіційним валютним курсом K_v ; Ze - повні витрати на виробництво експортної продукції і здійснення експортної операції.

Якщо експортна операція здійснюється з метою отримання реальної економічної вигоди, то E_e має бути більшим за одиницю, тобто чиста валютна виручка повинна перевищувати повні витрати на експортну операцію.

На ефективність експортної операції істотно впливає і реальність валютного курсу національної грошової одиниці, тобто наскільки точно він відображає дійсне співвідношення купівельної спроможності національної валюти і валюти платежу.

Бюджетна ефективність експортної операції E_{EB} може бути визначена за формулою:

$$E_{EB} = \frac{(Ve * K_v)}{C_{oe}} \quad (1.3)$$

в абсолютному обчисленні

$$E_{EB} = (Ve * K_v) - C_{oe} \quad (1.4)$$

де $(Ve * K_v)$ - чисті валютні надходження, перекладені в національну валюту.

Експортні операції можуть фінансуватися з державного бюджету, за рахунок державних валютних резервів або з валютних надходжень в рахунок погашення заборгованості іноземних держав перед Україною. Джерелом фінансування експортних операцій для державних потреб можуть бути також іноземні кредити, надані Україні як на міждержавному, так і на банківському та фірмовому рівнях. У цьому випадку величина V_i , тобто повні валютні витрати на фінансування імпорту, повинна включати вартість кредиту.

За здійснення бюджетних експортних операцій посередницькі організації отримують з бюджету комісійну винагороду.

Методика розрахунку економічної ефективності експортних операцій, здійснюваних виробничими підприємствами-експортерами

При реалізації своєї продукції на внутрішньому ринку промислове підприємство отримує компенсацію в національній валюті в розмірі вільної відпускної ціни продукції C_0 (без акцизу і ПДВ). У цьому випадку рентабельність виробництва й реалізації продукції P визначається відношенням ціни реалізації продукції на внутрішньому ринку до її собівартості C :

$$P = \frac{C_0}{C} \quad (1.5)$$

При реалізації продукції на зовнішньому ринку підприємство несе додаткові витрати в національній валюті, пов'язані з практичним здійсненням експортної операції: транспортні витрати по території України, витрати на оформлення експортної документації та ін. Ці витрати збільшують внутрішню ціну експортного товару, і саме цю збільшену ціну C_{0e} слід розглядати як базу для порівняння з валютними надходженнями від експорту.

За поставлений на експорт товар підприємство-експортер отримує валютну виручку, яка повинна бути зменшена на можливі його валютні витрати, пов'язані з виконанням експортної операції (митні мито і збори, платежі за зберігання та ін.).

Чисту валютну виручку, тобто очищену від всіх можливих індивідуальних валютних витрат експортера, пов'язаних із здійсненням експортної операції, і перераховану в національну валюту, позначимо $(Ve * Kv)$. Таким чином, економічну ефективність експортної операції, що здійснюється промисловим підприємством (ЕЕС), можна підрахувати за формулою:

$$ЕЕС = \frac{(Ve * Kv)}{C_{0e}} \quad (1.6)$$

У реальних умовах жорстокої конкуренції на світових ринках дорогої машино-технічної продукції експортер не може здійснити продаж в кредит на сприятливих для себе умовах, тобто коли відсоток за користування наданої покупцеві розстрочки платежу буде дорівнює або близький до величини

банківського відсотка. А це означає, що економічна ефективність експорту на умовах розстрочки платежу нижче, ніж ефективність експорту з негайною оплатою поставленого товару імпортером, тобто додаткові витрати експортера на оплату банківського відсотка здійснюються за рахунок зниження його прибутку.

При розгляді питань підвищення ефективності експортних операцій слід виходити з аналізу основних факторів, що визначають структуру і рівень витрат як на виробництво продукції, так і супутніх, наприклад транспортні витрати, витрати по зберіганню і перевалці вантажів, страхування тощо.

Основним напрямком підвищення економічної ефективності експортної операції є, звичайно, зниження рівня трудо- і матеріалозатрат при виробництві експортної продукції, тобто зниження її собівартості. Ця мета може бути досягнута лише шляхом впровадження сучасних високопродуктивних енерго- і ресурсозберігаючих технологій, що забезпечують не тільки високу продуктивність праці, але і високу якість продукції. Пропозиція на зовнішніх ринках конкурентоспроможної продукції, що експортується з України, та відповідає високому технічному рівню і належній якості дозволяє експортеру отримати більший обсяг валютної виручки, що у випадку відносно низької собівартості продукції забезпечить найкращі показники економічної ефективності операції.

В умовах, що Україна є найбільшою країною за площею, значущим напрямком підвищення ефективності експортних операцій є скорочення витрат на транспортування, перевалку і страхування зовнішньоторговельних вантажів. Вибір найбільш раціональних транспортних напрямків і засобів транспорту, впровадження інтермодальних способів транспортування, скорочення витрат на зберігання і перевалку вантажів, тобто широке використання всіх можливостей і методів логістики, - все це також призведе до суттєвого підвищення економічної ефективності експортних операцій і зовнішньої торгівлі в цілому [8].

РОЗДІЛ II. Порівняльне дослідження бізнес-середовища Республіки Хорватія та Італії для українських виробників бавовняних тканин

2.1. Дослідження факторів макромаркетингового середовища на ринку бавовняних тканин Хорватії та Італії

Для конкретного аналізу товару було виокремлено бавовняні тканини із вмістом бавовни 100%, які використовуються для виготовлення постільної білизни. На сьогодні компанія дійсно має відповідні потужності і вже займається експортом подібної продукції до країн близького зарубіжжя. Для подальшої експансії необхідно обрати країни, на ринок яких підприємство ще не виходило.

Для того аби проаналізувати відповідні можливості було в ході дослідження обрано країни Хорватію та Італію. Вони є членами Європейського Союзу і, відповідно, мають гармонізовані вимоги для товарів, а також демонструють достатньо гарний рівень життя (наприклад, рівень ВВП на душу населення у понад три з половиною рази вищий за український), відповідно, країни мають розвинуту ринкову інфраструктуру та гарний платоспроможний попит, що буде непоганою перспективою для розвитку.

На початку дослідження було обрано ринок B2B, оскільки продажі компанії орієнтовані саме промисловий ринок, де вже компанії займаються виробництвом безпосередньо товарів домашнього текстилю, які будуть пропонуватися споживачам. Власне виробництво в Україні кінцевих товарів є не таким розвинутим. Роздрібна мережа в Україні теж є не дуже розвинутою і підприємство в основному виходить на промислові ринки інших країн.

Під час дослідження були застосовані методи економічного аналізу, порівняння, індукції та дедукції, анкетування, маркетингових досліджень тощо.

Традиційно на першому етапі дослідження міжнародного ринкового середовища проводиться аналіз факторів на мікро та макрорівнях. В першу чергу аналізуються саме чинники макромаркетингового середовища. Тут виокремлюють 6 складових, якими являються: політико-правові фактори, економічні, демографічні, науково-технічні, природні та соціально-культурні. В такій же послідовності ці фактори аналізуються. В нашому випадку будуть проаналізовані подібні фактори для обох країн, буде визначено їх вплив на

попит, пропозицію чи одночасно на обидва всі компоненти, буде надана експертна оцінка подібних впливів за 10-бальною шкалою, а також оцінено, чи фактор є можливістю або загрозою. У підсумку маємо зробити висновок, макросередовище якої із країн є більш привабливим для ведення господарської діяльності.

Таблиця 2.1

Попередня таблиця політико-правових факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
2	Відсутність вимог до сертифікації		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
3	Низькі тарифні ставки для мита		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
4	Сприяння місцевим виробникам		(+)	Попит	(-)		Попит
5	Індекс Doing Business		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
6	Рівень корпоративного оподаткування		(+)	Пропозиція	(-)		Пропозиція

Джерело: складено автором за даними [5-18].

Хорватія є членом ЄС з 2014 року, що означає повну інтеграцію та гармонізацію, в тому числі і торговельних умов. Тобто вони є передбачуваними, недискредитаційними, економічно обґрунтованими – відповідають основним принципам ЄС. Враховуючи той факт, що досліджувана компанія вже вийшла на ринки низки європейських країн, то є можливість врахувати юридичні особливості функціонування у них, використати наявний досвід.

Італія є однією із країн, яка стала засновником прообразу Європейського Союзу, тому даний фактор виступає ще більшою можливістю для даної країни, аніж в Хорватії. У той же час, розглядаючи питання торговельної політики щодо зовнішньої торгівлі, варто відокремити той факт, що Італія могла б грати більшу роль у становленні загальних європейських правил, аніж Хорватія. В цілому ті

вимоги для імпортерів, що є єдиними в Європейському Союзі, будуть так само однаковими і в Італії, і в Хорватії.

Таким чином, підводячи підсумок під аналізом даного фактору, варто відзначити, що співпраця із країнами Європейського Союзу означає єдині правила та єдині вимоги щодо зовнішньої торгівлі, означає також зрозумілість, чіткість роботи відповідних митниці, тому це у більшій мірі виступає як можливість для відповідного продавця.

Якщо ми будемо порівнювати умови для сертифікації продукції у двох аналізованих країнах, то знову варто підкреслити відсутність якихось обов'язкових сертифікацій. У випадку аналізу Італії треба сказати, що вже на мікрорівні від компаній достатнього сильно рекомендуються перевірки в межах якихось приватних сертифікаційних комісій. Для Хорватії ці вимоги не є такими важливими. Але все одно це питання буде краще розглянути на рівні аналізу чинників фірми, оскільки питанням сертифікації продукції, яка проходить добровільно, вимагає розгляду мікрофакторів.

Низькі тарифи для імпортних товарів (загалом по Хорватії від 0 до 16%) на 99,9% товарного асортименту створюють можливості також і для «Текстерно». Зовнішньоторговельна політика Хорватії є ліберальною стосовно всіх третіх країн. Так, ставка на текстиль відповідно до місцевої класифікації продукції, що імпортуватиметься до Хорватії, становитиме лише 4-6% згідно сучасної тарифної розкладки. Неважко зробити висновок, що це не сильно погіршить конкурентоздатність української продукції на ринку цієї балканської країни. Також є можливість для розширення асортименту імпортованих товарів на готові вироби із текстилю.

Для Італії варто відзначити так само нульові ставки мита у випадку з Україною. Так, ця країна має деякі обмеження для текстилю із Індії, що стало причиною додаткових торговельних суперечок, проте конкретно в нашому плані ситуація загалом є такою самою, як і з Хорватією.

Підтримка та субсидіювання місцевих компанії з виробництва текстилю не дуже поширене в Італії. Але водночас у деяких місцевих ЗМІ поширюються повідомлення про те, що на місцевому рівні адміністративний ресурс все-таки

сприяє замовленню якихось тендерів та державних закупівель саме у вітчизняного виробника. Підтвердити це статистикою неможливо, тому було вирішено на суб'єктивну думку автора врахувати подібний фактор в Італії. Звісно, це проявляється не дуже масштабно і в основному впливає саме на замовлення з боку держави, проте цей чинник варто віднести до факторів політичного середовища аналізу. якщо будемо розглядати в цьому плані Хорватію, то тут подібні випадки відсутні. Можливо, це пов'язано взагалі із слабким втручанням органів влади на всіх рівнях у економічне життя країни, можливо, просто галузь є не настільки розвинутою, аби її інтереси лобіювати на будь-якому рівні. Таким чином, даний фактор відіграє роль лише для Італійської республіки.

За індексом ведення бізнесу можна сказати, що країни розподілилися достатньо рівномірно. За версією 2019 року (після цього рейтинг не публікується) обидві країни знаходяться близько 50 місця, Італія йде на 5 рядків вище (Італія 46, Хорватія 51). Але можна сказати, що це не відіграє особливої різниці між цими інвестиційними кліматами. Тому достатньо високе місце у рейтингу є можливістю для відносно легкого входження на ринок. Варто зазначити, що аналізований показник є достатньо інтегрованим і дозволяє в цілому оцінити економічний клімат для ведення бізнесу в межах національної економіки.

Рівень корпоративного податку в Хорватії складає 20%. Він є постійним і не залежить від обороту компанії. Можна стверджувати, що як і в інших країнах Хорватія застосовує податок на дохід у пропорційні системи відрахувань. Проте саме для конкретної компанії ми маємо визначену ставку. Звісно, є окремі місцеві регіони, де можуть бути застосовані додаткові податки. У той же час, наприклад, в окремих регіонах таких як Спліт або Рієка можуть бути застосовані навіть понижені ставки податку. Треба враховувати той факт, що при розміщенні у Загребі кінцева ставка податку може складати навіть тридцять відсотків. Загалом загальноприйнятою по країні є ставка 20%, і ми її будемо враховувати у порівнянні. Одразу можна сказати, що показники для Італії є набагато вищими.

Так, в Італії показник корпоративного податку складає 24 відсотки. Вважається, що середній показник за місцевим податком складає ще плюс чотири відсотки. Таким чином, ефективна ставка оподаткування складає 20% для Італії, що майже у півтора рази вище за хорватський показник. Таким чином, порівнюючи конкретно ці дві країни та загальний світовий рівень оподаткування, відзначаємо, що в Хорватії існуючі системи оподаткування є можливістю, особливо враховуючи можливості розміщення та реєстрації підприємства в окремих регіонах із пільговим оподаткуванням. Для Італії ми маємо більш-менш середньо світові рівні податку, проте в порівнянні із Хорватією це є загрозою, оскільки ставка податку по факту є достатньо вищою.

Загалом, політико-правові фактори створюють більше можливостей, аніж загроз для компанії.

Таблиця 2.2

Підсумкова таблиця політико-правових факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія		Італія	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	4	Використання досвіду співробітництва із партнерами з інших країн ЄС, акцентування уваги клієнтів на широкій географії діяльності	4	Використання досвіду співробітництва із партнерами з інших країн ЄС, акцентування уваги клієнтів на широкій географії діяльності
2	Відсутність вимог до сертифікації	1	Не врахування даного чинника, використання наявних сертифікатів (українських та іноземних)	4	Проходження добровільної сертифікації у італійських компаній
3	Низькі тарифні ставки для мита	7	Можливості використання в ценовій політиці, демпінг по окремих позиціях, цінкові знижки	7	Можливості використання в ценовій політиці, демпінг по окремих позиціях, цінкові знижки
4	Сприяння місцевим виробникам	1	Відсутність особливих дій, врахування цін на ринку в цілому	3	Не орієнтація на замовлення державного підряду/пропозиція занижених цін (якщо можливо) для охоплення і цього сегменту
5	Індекс Doing Business	6	Розгляд можливостей щодо таких форм виходу як створення нових підприємств	6	Розгляд можливостей щодо таких форм виходу як непрямий експорт
6	Рівень корпоративного оподаткування	7	Можливість створення юридичної особи в регіонах з нижчим оподаткуванням (із врахуванням попиту та транспорту)	7	Використання методів непрямого експорту для уникнення значного податкового тиску

Джерело: складено автором за даними [5-18].

Далі слід перейти до вивчення економічних факторів. Оскільки вони справляють не менш важливе значення для макросередовища.

Таблиця 2.3

Попередня таблиця економічних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Економічна рецесія останніх років		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
2	Стабільний валютний курс		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
3	Традиційний розмір галузі	(-)		Пропозиція		(+)	Пропозиція
4	Розвиток туризму		(+)	Попит		(+)	Попит
5	Розмір заробітної плати у галузі		(+)	Пропозиція	(-)		Пропозиція

Джерело: складено автором за даними [19-25].

За 2010-2015 рр. макроекономічні показники Хорватії сильно «просіли». Це сталося через світову фінансову кризу, політичний застій реформ, стагнаційний стан тощо. Через це ціни дещо зросли (на 6-8% у 2009-12 роках), доходи впали, виробництво скоротилось, негативні очікування домінують. Під час 2010-2015 рр. ВВП впав на 17,4% (сумарно), що викликало закриття деяких підприємств, скорочення штату. Таке саме падіння спостерігається у 2020-21 роках. Це робить «бізнес-сектор» вразливим. Виробники (роздріб та опт) змушені скорочувати витрати, шукати дешевшу сировину, через це вихід на ринок української продукції може стати доволі успішним, враховуючи відносно «важчі» умови конкурентів, оскільки вони шукатимуть відносно дешевшу сировину у постачальників, яким і є «Текстерно».

Схоже просідання валового внутрішнього продукту можна відмінити і стосовно Італії. Якщо після 2008 року максимальне значення досягало майже дві цілих чотири десятих трильйона доларів, то загалом у «мінімальному» 2015 році це значення ледве перевищувало 1,8 трильйона доларів. Звісно, спостерігалось економічне зростання в 2011 та 2014 роках, проте в цілому тренд за 4 вказані

роки є достатньо негативним. Це є можливістю, оскільки дозволяє виробникам обрати імпортера, який буде представляти нижчу ціну, аніж місцеві виробники. Таким чином, цей фактор є безумовно можливістю.

Курс куні до євро є стабільним (в межах 6% за останні 10 років), що створює можливості для довгострокового встановлення цін для виробника і споживача. Тобто «Текстерно» матиме перманентний дохід при фіксованих цінах, а споживачі уникнуть інфляції витрат, що стабілізує їх економічний стан, дозволить мінімізувати ризикові витрати, пов'язані із курсом валют.

Курс євро, звісно, дещо коливається до долара, але це є одна із світових валют, тому в будь-якому випадку ми можемо говорити про її стабільність. Це дозволяє майже повністю мінімізувати валютні ризики (при розрахунку ціни в євро та куні), що дозволить мати постійний рівень економічно обґрунтованої ціни та провадити гнучку цінову політику із врахуванням цієї «бази».

Розмір галузі традиційно є набагато більшим в Італії. Якщо будемо порівнювати ці дві країни, то Італія є одним із європейських лідерів стосовно ринку і виробництво текстилю як в цілому, так і домашнього. Так само важливо відзначити, що деякі дані можуть відрізнятися. Особливо це стосується в розрізі галузі. Якщо ми порівнюємо просто текстиль, то отримуємо одні цифри, які можуть не зовсім корелювати із домашнім текстилем (за пропорцією). Таким чином, враховуючи надану інформацію, можна порівняти статистичні показники та навести відповідні дані.

У цілому в Італії частка текстилю складає понад три відсотки, причому за період із 2012 року спостерігаються достатньо високі темпи зростання. Так, наприклад, у 2019 році лише імпорт сировини із Китаю зріс на понад 26 відсотків. В ті роки (незважаючи на загальний економічний спад) традиційно зростало загальне виробництво на рівні чотирьох відсотків. Водночас розглядаючи Італію, варто сказати, що за окремими даними на кінець 2020 року ринок текстилю саме домашнього призначення складав майже 1,7 мільярдів євро. Одночасно це може бути не дуже нереальним показником, оскільки в розрізі пропорції трьох відсотків від ВВП є достатньо скромним показником. За даними інтернет-джерела Statista.com можемо бачити зростання в галузі текстилю із 2013 до 2021

року абсолютно у всіх ринках. Дуже гарна тенденція до зростання саме домашнього текстилю, оскільки в розрізі окремо взятих напрямків зростання складало понад 10%. Відповідні прогнози до 2022 року є дуже оптимістичними. Загалом можна сказати, що ринок текстилю в Італії є дуже великим, орієнтується на потреби не тільки власного виробництва, але і всього Європейського Союзу. Потужний ринок в Італії та сусідніх країнах дозволяє залучати на роботу значну кількість працівників.

Одночасно якщо ми будемо говорити про Хорватію то за даними останніх звітів частка загальної текстильної індустрії від ВВП складає 0,6 відсотка. Таким чином в часткових значеннях ми бачимо зменшення ринку у 5 разів. Варто також відзначити, що не можна порівнювати ВВП цих двох країн, оскільки вони відрізняються у приблизно 30 разів. Якщо говорити про грошове вираження, то загальний дохід текстильної галузі в 2020 році у Хорватії склав 664 мільйони євро. Це так само порівняно скромні показники, враховуючи що цю цифру входять абсолютно всі напрямки текстилю. І домашній текстиль може складати тут лише десять-п'ятнадцять відсотків. Таким чином, треба сказати про те, що за обсягом ринку в Італії є значні можливості, і цей фактор є можливо одним із найважливіших макромаркетингового середовища.

Потенційний розвиток туризму у цих країнах може бути дуже значною можливістю для розширення збуту продукції для кінцевого споживання, що буде вироблятися за допомогою наших тканин. Як відомо, аналізовані країни входять у топ-20 найбільш відвідуваних країн у світі. За даними статистики майже 20 мільйонів туристів відвідали Хорватію в 2019 році (після цього падіння внаслідок коронакризи) та майже 40 мільйонів туристів відвідали Італію у тому ж самому році. Як ми знаємо, рівень обслуговування є одним із найбільш важливих детермінант для туриста, тому забезпечення високого рівня, в тому числі і відносно домашнього текстилю, у апартаментах та готельних номерах є важливим. Орієнтація на подібні на сектори може бути дуже вигідною, оскільки період оновлення відповідних виробів для готельного напрямку є достатньо невеликим. Відповідно, подібний сегмент надає платоспроможний постійний попит на продукцію домашнього текстилю і одразу можна сказати, що даний

сегмент буде використаний як один із найбільш ключових при сегментації ринку. Для обох країн цей фактор є достатньо важливим, і відповідним бал буде це демонструвати, а також зазначимо, що він є дуже гарною можливістю.

Аналіз потенційної зарплати у галузі є дуже важливим, оскільки впродовж даного дослідження ми враховуємо можливості відкриття юридичної особи на території іншої країни. Таким чином, маємо враховувати і потенційні витрати, які будуть супроводжувати даний захід. Відповідно до звітів середня зарплата в Хорватії в розрізі текстильної галузі складає дещо більше 600 євро за місяць (19000 грн). Одночасно за даними італійського видання середня зарплата там в даній галузі складає майже 2200 євро, тобто різниця у понад три з половиною рази є дуже важливою. І для Хорватії більшою мірою ми можемо говорити про використання цього факту як можливості. Оскільки за обмінним курсом на сьогодні зарплата лише у 2 рази перевищує середній показник по Україні і складає ледь не на рівні такої зарплати фахівців у Києві (15000 грн) в області текстилю. Таким чином, можна говорити про важливість даного факту і використання його як можливості в Хорватії та загрози в Італії.

Загалом, економічні фактори так само створюють більше можливостей, аніж загроз для компанії.

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія		Італія	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Економічна рецесія останніх років	6	Вибір тих галузей (напрямків), де проблема економії на матеріалах є актуальною	6	Вибір тих галузей (напрямків), де проблема економії на матеріалах є актуальною
2	Стабільний валютний курс	3	Використання стабільних цін, базисного постійного прайс-листу у євро (куні), відсутність валютного ризику	3	Використання стабільних цін, базисного постійного прайс-листу у євро, відсутність валютного ризику
3	Традиційний розмір галузі	7	Активний пошук клієнтів, а також конкуренція за агресивною ціною та доброю якістю	7	Можливості зайняття окремих ніш, прийняття різноманітних стратегій, активне сегментування товару
4	Розвиток туризму	8	Пропонування відповідної тканини, яка буде відповідати	6	Пропонування відповідної тканини, яка буде відповідати

			вимогам, що існують у галузі обслуговування туристів		вимогам, що існують у галузі обслуговування туристів
5	Розмір заробітної плати у галузі	7	Розгляд можливостей щодо таких форм виходу як створення нових підприємств	7	Уникнення створення нових підприємств в Італії через високі зарплати

Джерело: складено автором за даними [19-25].

Далі розглядаємо вплив культурних факторів макросередовища.

Таблиця 2.5

Попередня таблиця культурних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Довіра до українського виробника		(+)	Попит		(+)	Попит
2	Схильність відносно частіше оновлювати домашній текстиль		(+)	Попит		(+)	Попит
3	Схильність до яскравих кольорів	(-)		Попит	(-)		Попит

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Культурні фактори дуже сильно впливають на макромаркетингове середовище, особливо коли мова йде про ринок текстилю. Перевага, що віддається споживачами одному продукту в порівнянні з іншими, може ґрунтуватися на культурних традиціях, на які роблять сильний вплив також історичні та географічні чинники.

На користь «Текстерно», безумовно, впливає відомість української марки в цілому. Досвід та представленість на ринках сусідніх країн грають позитивну роль для компанії на місцевому ринку. Як свідчать власні дослідження, хорвати дуже схильно ставляться до України та українських продуктів. Навіть у невеликих курортних містах представлені українські лампочки, овочі, цукерки, алкоголь, приправи, цукор. І на них існує доволі стабільний попит. Упереджене ставлення деяких прошарків населення (зазвичай людей похилого віку), звісно, може впливати на роздрібний попит, але для бізнес-партнерів це навряд чи буде важливим критерієм у виборі постачальника. Звісно, як вже йшлося, у багатьох місцевих компаній «на руках» вже є контракти із напрацьованими клієнтами. Але закупати у нових маленькими партіями теж можливо.

У випадку Італії вплив цього чинника може бути дещо меншим, хоча знову-таки ми маємо право отримувати вплив місцевої української діаспори. Звісно, говорити про те, що це є безумовною можливістю не можна, оскільки потрібно налагоджувати технологічний процес, тому що маємо надавати найкращу якість. Але в цілому, хоч і з незначним впливом, але цей фактор є можливістю.

Окремо можна говорити про схильність кінцевого споживача до яскравих кольорів. «Текстерно» важко конкурувати у цьому параметрі, а тому це може стати проблемою для майбутнього проникнення на ринок текстильних виробів. Причиною цьому є висока собівартість барвників, а також необхідність переобладнання технологічного процесу при зміні кольорової палітри, придбання дорогого обладнання. Це все може вплинути на собівартість продукції, а відповідно і кінцеву ціну на ринку даного товару. Проте в разі успішного виходу на ринок, отримані прибутки можуть бути реінвестовані у поліпшення виробничого процесу та подальше розширення кольорової номенклатури.

Для Італії схильність до яскравих кольорів є ще більшою, хоча тут особливо різниці немає, оскільки ця культурна традиція є спільною в обох країнах. Знову-таки, як вже зазначалося, ми маємо дуже активно працювати над технологічним процесом. Ця потреба у саме яскравих кольорах, а також акцентування увагу на теплих тонах може стати запорукою успіху. Якщо, звісно, це вдасться зробити, то можливі несуттєві переваги на ринку.

Особливих досліджень з приводу періоду оновлення предметів домашнього текстилю проведено не було, але за емпіричними дослідженнями можна сказати, що спільною рисою в обох цих культурах є на достатньо невеликий за часом користування період даними предметами. Представники країн є імпульсивними, це може бути викликано тим, що вони хочуть частіше щось змінювати в атмосфері свого дому. Саме тому вони можуть частіше хотіти оновити текстиль, незважаючи на якісь механічні пошкодження чи знос (їх відсутність), а просто тому, що це стало емоційним рішенням. Це є, безумовною, перевагою, оскільки дозволяє продавати більше тканини, з якої будуть вироблятися відповідні вироби. Це є можливістю, але через недоведеність пропорційності цього впливу

оцінити бальний фактор достатньо важко. Сила дії є приблизно однаковою в обох країнах.

Загалом, культурні фактори теоретично можуть створити більше можливостей для компанії, проте слід підкреслити їх суб'єктивність.

Таблиця 2.6

Підсумкова таблиця культурних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія		Італія	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Довіра до українського виробника	3	Позиціонування себе як провідного українського виробника, що вже постачає тканину на ринок ЄС	2	Позиціонування себе як провідного українського виробника, що вже постачає тканину на ринок ЄС
2	Схильність відносно частіше оновлювати домашній текстиль	4	Детальне вивчення даної тенденції та пропозиція «інноваційних» кольорових гам	4	Детальне вивчення даної тенденції та пропозиція «інноваційних» кольорових гам
3	Схильність до яскравих кольорів	4	Використання яскравих барвників, переналагодження процесу фарбування, стійка фарба	4	Використання яскравих барвників, переналагодження процесу фарбування, стійка фарба

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Далі розглядаємо демографічні фактори.

Таблиця 2.7

Попередня таблиця демографічних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Коефіцієнт фертильності	(-)		Попит	(-)		Попит
2	Високий рівень та приріст урбанізації		(+)	Попит		(+)	Попит
3	Депопуляція населення	(-)		Попит	(-)		Попит
4	Загальний рівень доходів		(+)	Попит		(+)	Попит

Джерело: складено автором за даними [26-31].

Показник коефіцієнта фертильності в обох країнах є достатньо низьким. Це пояснюється в цілому традиціями життя економічно розвинутих країн, а також

викликаною тенденцією до депопуляції населення. У світовому рейтингу порівняння коефіцієнту фертильності Хорватія та Італія знаходяться на сусідніх місцях з показниками 1,45 та 1,49 відповідно. Це може говорити про певну загрозу, оскільки цей коефіцієнт є навіть нижчим ніж в Україні (1,58). Значна кількість подібних виробів часто закупаються родинами з дітьми та безпосередньо для дітей, тому для ринку це є загрозою. Динаміка впливу є приблизно однаковою через однакові показники аналізованого коефіцієнта в розрізі відповідної статистики.

Відомо, що понад 80% споживачів текстильних виробів є жителями міст. Причиною цього є швидкоплинність життя, необхідність мати товари під рукою, а також розповсюдженість туризму, ринку орендного житла. В Хорватії не перше десятиліття спостерігається процеси посилення урбанізації, а сам рівень у 2020 році склав 60% і демонструє зростання +0,11% щороку. Подальше посилення тенденції може бути причиною підвищення попиту в майбутньому. На зараз це можливість для розвитку ринку.

В Італії показник урбанізації за останні роки знаходиться на рівні майже 70%. Якщо порівнювати ці дві країни, то безумовно, рівень урбанізації залишається гарною можливістю для розвитку ринку, проте позитивний вплив в Італії є вищим через відносно більший показник аналізованої характеристики. Загалом слід сказати, що тенденція до посилення урбанізації в сучасному світі є нормою і так само вона спостерігається в обох країнах, тому маємо деяке зростання впродовж років. Це може бути причиною до посилення позицій на ринку та збільшення його потенційної місткості.

Депопуляція населення є характерною для низки європейських країн, в тому числі і Хорватії. У 2001 році населення складало 4,4 млн осіб, на тепер – 4,2 млн. І хоча темпи не є критичними, це не може не впливати на місткість внутрішнього ринку будь-якого товару. В перспективі дана тенденція є негативною, хоча тут варто враховувати і чинник теоретичного перерозподілу національного багатства.

За даними Європейської комісії Італія та Хорватія посідали найостанніші місця в Європейському Союзі стосовно кількості народжених немовлят. У той

же час показник смертності у тій же Хорватії був одним із найбільших в Європі. Через це обидві країни за рівнем природного приросту населення мають від'ємні показники. Причому у відносних значеннях від кількості населення займають чи не найостанніші місця в Європейському Союзі (після Болгарії). Це є суттєвою загрозою для потенційного розвитку ринку, оскільки саме місцеве населення, яке має традиційно високі зарплати та доходи, може дозволити собі більше купувати текстильних виробів. Якщо ж тенденція буде зберігатися, то це буде загрожувати потенційній місткості ринку у майбутньому.

Середні зарплати населення у Хорватії дещо збільшились за 2021 рік (порівняно із 2018 роком) до рівня 5940 кун/місяць (792 євро) із показника у 710 євро. Відповідно це вплинуло і на споживання. Люди, які відносяться до середнього класу, починають більше грошей витратити на товари повсякденного вжитку та дорожчі вироби. І хоча текстиль не є предметом розкоші, деякі споживачі намагаються зекономити і на цьому. На цьому відрізку саме товари повсякденного вжитку є найеластичнішими до збільшення доходу, тому тенденція до їх зростання позитивно впливає на ринок. Якщо зростання продовжиться, ринок текстилю може мати додаткові мотиви для розширення обсягу продажів.

Звісно, зарплати в Італії є набагато вищими. За даними статистики 2021 року середня зарплата у цій країні була в два з половиною рази вищою за рівень Хорватії (1762 євро), але треба відзначити той факт, що порівняно із 2014 роком є тенденція до скорочення середньої зарплати майже на 10% (із 1923 євро). Це може бути пов'язано із притоком мігрантів. У будь-якому випадку фактор рівня доходів населення є можливістю для обох цих країн, оскільки вони в будь-якому випадку є на порядок вищими за український рівень. Але вплив фактора в Італії буде кращим за рахунок набагато кращих абсолютних показників. Так само зроблено поправку і на тенденцію. Якщо за чотири останніх роки в Хорватії середня зарплата зросла на 10%, то в Італії ми бачимо аналогічне зменшення, тобто йде певне вирівнювання. Фактор буде більш значущим в Італії, але з поправкою на тенденцію.

Загалом, демографічні фактори можуть дати дві можливості для компанії, але є і негативні фактори.

Таблиця 2.8

Підсумкова таблиця демографічних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія		Італія	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Коефіцієнт фертильності	3	Зменшувати частку товарів та рисунків, які б орієнтувались на дітей (звзити асортимент туг)	3	Зменшувати частку товарів та рисунків, які б орієнтувались на дітей (звзити асортимент туг)
2	Високий рівень та приріст урбанізації	4	Охоплення рекламою та характеристиками товарів усіх груп населення за місцем проживання	4	Охоплення рекламою та характеристиками товарів усіх груп населення за місцем проживання
3	Депопуляція населення	3	Аналізувати вподобання та смаки різних вікових груп, орієнтація на пропорції цих груп у суспільстві	2	Аналізувати вподобання та смаки різних вікових груп, орієнтація на пропорції цих груп у суспільстві
4	Загальний рівень доходів	5	Орієнтація за ціною на рівень доходів, відповідна стратегія цінової диференціації	8	Орієнтація за ціною на рівень доходів, відповідна стратегія цінової диференціації

Джерело: складено автором за даними [26-31].

Далі аналізуємо дію природних факторів.

Таблиця 2.9

Попередня таблиця природних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Відсутність умов для вирощування бавовни		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
2	Спекотний клімат протягом року	(-)		Попит	(-)		Попит

Джерело: складено автором за даними [32-35].

В обох аналізованих країнах клімат є достатньо спекотним. Звісно, північ Італії та схід Хорватії більше відносяться до континентального клімату, але в цілому переважна частка населення живе саме на тих територіях, де середня температура у травні-жовтні складає понад 20°. Емпірично відомо, що даний ринок є дуже сезонним, причому пік припадає саме на осінь та зиму. Подібний

досвід спостерігається в Україні, де ми маємо чітко виражені сезони. В той же час спекотний літній сезон є абсолютно не привабливим для текстильної галузі. Треба сказати, що даний фактор виникає через близькість до тропічних широт та омивання морями в даних країнах. Він може бути суттєвою загрозою, оскільки буде чинити вплив не тільки на сезонність у бік зменшення попиту через недовготривалість зими, але і взагалі вести до сумарного зменшення споживання протягом року відповідних тканин. Вплив є більшим в Італії, оскільки вона все-таки розташована посеред моря.

Якщо ми будемо говорити про потенціал щодо вирощування бавовни, то жодна з цих країн не входить взагалі у список світових виробників бавовни навіть у межах хоча б тисячі тон. Це означає те, що ці країни є повністю залежними від імпортової сировини. Одночасно зазначимо, що Україна як країна виробництва так само є залежною. Проте дане підприємство є справним імпортером сировини із Китаю та Узбекистану, тому може достатньо вигідні пропозиції запропонувати і на ринку аналізованих країн. Таким чином для обох держав даний фактор виступає можливістю.

Загалом, природні фактори мають можливість для компанії і негативний фактор.

Таблиця 2.10

Підсумкова таблиця природних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія		Італія	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Відсутність умов для вирощування бавовни	6	Пропонувати нові види тканини від різних постачальників (Індія, Китай, Туркменістан)	6	Пропонувати нові види тканини від різних постачальників (Індія, Китай, Туркменістан)
2	Секотний клімат протягом року	5	Вивчити варіант продажу не тільки бавовняних тканин, але і позиції за «легшими» тканинами – штучний шовк, льон тощо	6	Вивчити варіант продажу не тільки бавовняних тканин, але і позиції за «легшими» тканинами – штучний шовк, льон тощо

Джерело: складено автором за даними [32-35].

Наступним пропонується розглянути науково-технічні фактори.

Таблиця 2.11

Попередня таблиця науково-технічних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Розвинута транспортна система	(-)		Попит	(-)		Попит
2	Рівень умов для туристів		(+)	Попит		(+)	Попит
3	Рівень доступу до інформаційних ресурсів	(-)		Попит	(-)		Попит
4	Велика кількість доступних портів		(+)	Попит		(+)	Попит

Джерело: складено автором за даними [36, 37].

Розвинута транспортна система, в тому числі і автостради найкращої якості, дозволяють швидко та безпечно доставляти продукцію автомобільним транспортом. Розгалужена система дозволяє проникати в найвіддаленіші куточки, пропонуючи продукцію споживачам. Безумовно, це можливість для розгортання ринку. Особливо, якщо брати до уваги можливі поставки саме автотранспортом.

В принципі ситуація є схожою і за певними рейтингами. Однак слід зазначити той факт, що у підсумковому рейтингу порівняння логістики країн Італія зайняла 19 місце, а Хорватія має лише 49 показник. Це може бути свідченням того, що в Хорватії є певні точкові проблеми стосовно можливостей використання логістики. Проте враховуючи порівняне із умовами України (66 місце) все одно розглядаємо інфраструктуру цієї країни як можливість. В Італії протяжність та якість доріг може бути дещо кращою, проте конкретно для залізничного та автомобільного транспорту особливих різниць немає. Зважаючи на достатньо різні місця у рейтингах, буде виставлений відповідний бал, проте розвинута транспортна система є безумовною перевагою на обох ринках.

До того ж впливає на ринок даної продукції і туризм, для цілей якого купуються скатертини, постільна білизна, рушники тощо. Враховуючи той факт, що в більшості готелів білизна змінюється кожного дня, у приватних апартаментах – раз на кілька днів, амортизація відповідних виробів є вищою у готелях, що зумовлює додаткову потребу в них. Те саме стосується скатертин

для столів, текстильних серветок. А масштаб туризму в країнах доволі значний. При стабільному попиті з боку населення на текстильні товари для задоволення потреб туристів, даний ринок матиме свої переваги. Важливою рисою туристичної галузі є середній рівень умови проживання. Так, наприклад, якщо в Італії ми маємо понад 30 тисяч готелів, причому за останні роки спостерігається стала тенденція до зростання кількості 4-5 зіркових готелів, то Хорватія за цим показником суттєво поступається. Італія є лідером за кількістю готелів у Європі і в цілому саме на готельні номери припадає понад 20% загальної кількості місць, що пропонуються для туристів. У Хорватії цей показник є меншим у понад два рази. До того ж треба відзначити, що є меншою і питома частка готелів найвищого рівня. Таким чином в цілому саме у цих готелях найкращої якості висуваються вимоги до щоденного прання та вищої якості текстильних виробів. У країні, де ці показники будуть вищими, абсолютна кількість готелів буде більшою, буде постійний попит на відповідні текстильні вироби. До того ж у найкращих готелях висуваються вимоги до якості цих виробів, тому вони не тільки швидше амортизуються, але і швидше замінюються на нові. Таким чином, попит з боку потенційних споживачів буде більшим. Якщо ми говоримо про приватні апартаменти, які переважають саме в Хорватії, то там для потреб задоволення туристів використовуються текстильні вироби, які відповідають простішим вимогам. Таким чином і попит тут буде меншим, оскільки час використання одного набору із текстильних виробів буде більшим за рахунок меншої амортизації через більшу кількість днів використання, а також більшого строку придатності відповідних виробів. Таким чином, цей фактор є одночасно можливістю в Італії та загрозою в Хорватії.

Високий рівень інформатизації суспільства:

- 70% населення віком 18-30 років користуються смартфонами;
- 57% населення є активними користувачами Інтернету.

Все це створює умови для поширення реклами в Інтернеті, соціальних мережах, а також загальне поширення більш «індустріальних» тенденцій. Враховуючи той факт, що реклама таким чином стає все більш ефективною з

плином часу, особливо в галузі текстилю. А інтернет-магазини складають все більшу частку у продажах продукції аналізованого призначення.

Італія входить до найбільш розвинутих країн світу, тому рівень інформатизації тут так само буде достатньо високим. Населення користується не лише інтернетом у домашніх умовах, але і популярність набирають різноманітні сервіси із мобільних додатків. Так само зростає обсяг електронної торгівлі. В цілому це є можливістю на обох ринках, оскільки дозволяє залучати якісь варіанти реклами, а також проводити зв'язки із потенційними контрагентами, інформацію про яких можна знайти навіть при вторинному дослідженні ринку

Хорватія розташована уздовж побережжя Адріатичного моря, має кілька великих портів: Рієка, Спліт, Шибеник, Дубровнік. На перших етапах важко використати цю перевагу, але при налагодженні виробництва у Хорватії цей факт може призвести до економії на транспортних витратах і проникнення на ринки ще інших країн. До того ж можна розглянути варіант морського транспортного сполучення при дуже великих об'ємах поставки текстилю навіть без перенесення виробництва.

Італія з обох боків омивається морем, тому перспективи щодо розвитку перевезення аналізованих товарів морським транспортом є ще кращими, оскільки доступність до кожної точки країни із узбережжя буде меншою за протяжністю сухопутних шляхів, аніж у Хорватії. До того ж сам рельєф в Італії щодо портів є кращим, аніж у балканській країні. В цілому ж для обох країн це є перевагою, оскільки можна зекономити суттєві гроші на доставці продукції, бо очевидно, морське перевезення є дешевшим. За рівнем оснащення порти є приблизно однаковими, але все ж таки їх кількість є більшою в Італії.

Як бачимо, науково-технічні фактори мають здебільшого позитивний вплив на ринок текстилю Хорватії та Італії.

Таблиця 2.12

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макросередовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія		Італія	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Розвинута транспортна система	5	Можливості виходити на локальні ринки міст, містечок достатньо швидко та з невеликими витратами	7	Можливості виходити на локальні ринки міст, містечок достатньо швидко та з невеликими витратами
2	Рівень умов для туристів	2	У випадку орієнтації на цей сектор проведення диференціації у відповідності до вимог як дешевих хостелів, так і відвідних апартаментів, дешевих аналогів тощо	2	Створення видів тканини спеціально для потреб готелів лакшері-сегменту, диференціація у цьому напрямку
3	Рівень доступу до інформаційних ресурсів	3	Використання мережі та загальнодоступних даних для аналізу ринку та просування товару в майбутньому	3	Використання мережі та загальнодоступних даних для аналізу ринку та просування товару в майбутньому
4	Велика кількість доступних портів	3	Використання морського транспорту при доставці (із порту Одеси)	4	Використання морського транспорту при доставці (із порту Одеси)

Джерело: складено автором за даними [36, 37].

Для того аби порівняти вказані фактори із врахуванням їх оцінок необхідно виокремити які групи факторів є більш вагомими А які менш для цього було використано методу розподілу коефіцієнтів в залежності від ступеня вагомості відповідно чим більше вагомим є Фактор тим більший коефіцієнт він отримала відповідно сума всіх коефіцієнтів буде дорівнювати одиниці або відсотках розподіл таких коефіцієнтів наведені у таблиці нижче і із їх врахування ми будемо виставляти підшлунковій бали

Таблиця 2.13

Вагомість впливу груп факторів макромаркетингового середовища

Група факторів	Коефіцієнт вагомості
Економічні	45
Політико-правові	15
Природні	10
Демографічні	15
Культурні	10
Науково-технічні	5
Всього	100%

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Розглянемо спочатку узагальнену таблицю ринкових загроз по країнам.

Таблиця 2.14

Підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Хорватія				Італія			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
<i>Політико-правові фактори (15)</i>							
				1.	Сприяння місцевим виробникам	1·15 = 15	Попит
				2.	Рівень корпоративного оподаткування	7·15 = 105	Пропозиція
<i>Економічні фактори (45)</i>							
1.	Традиційний розмір галузі	7·45 = 315	Пропозиція	2.	Розмір заробітної плати у галузі	7·45 = 315	Пропозиція
<i>Демографічні фактори (15)</i>							
2.	Депопуляція населення	3·15 = 45	Попит	3.	Депопуляція населення	2·15 = 30	Попит
3.	Коефіцієнт фертильності	3·15 = 45	Попит	4.	Коефіцієнт фертильності	3·15 = 45	Попит
<i>Культурні фактори (10)</i>							
4.	Схильність до яскравих кольорів	4·10 = 40	Попит	5.	Схильність до яскравих кольорів	4·10 = 40	Попит
<i>Природні фактори (10)</i>							
5.	Секотний клімат протягом року	5·10 = 50	Попит	6.	Секотний клімат протягом року	6·10 = 60	Попит
<i>Науково-технічні фактори (5)</i>							
6.	Рівень умов для туристів	5·2 = 10	Попит				

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Тепер перейдемо до розгляду підсумків можливостей.

Таблиця 2.15

Підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Хорватія				Італія			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
<i>Політико-правові фактори (15)</i>							
1.	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	4·15 = 60	Пропозиція	1.	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	4·15 = 60	Пропозиція
2.	Відсутність вимог до сертифікації	1·15 = 15	Пропозиція	2.	Відсутність вимог до сертифікації	4·15 = 60	Пропозиція
3.	Низькі тарифні ставки для мита	7·15 = 105	Пропозиція	3.	Низькі тарифні ставки для мита	7·15 = 105	Пропозиція
4.	Сприяння місцевим виробникам	3·15 = 45	Попит	4.	Індекс Doing Business	6·15 = 90	Пропозиція
5.	Індекс Doing Business	6·15 = 90	Пропозиція				
6.	Рівень корпоративного оподаткування	7·15 = 105	Пропозиція				
<i>Економічні фактори (45)</i>							
7.	Економічна рецесія 2009-2015 років	6·45 = 270	Пропозиція	5.	Економічна рецесія 2009-2015 років	6·45 = 270	Пропозиція
8.	Стабільний валютний курс	3·45 = 135	Пропозиція	6.	Стабільний валютний курс	3·45 = 135	Пропозиція

9.	Розвиток туризму	$8 \cdot 45 = 360$	Попит	7.	Традиційний розмір галузі	$7 \cdot 45 = 315$	Пропозиція
10.	Розмір заробітної плати у галузі	$7 \cdot 45 = 315$	Пропозиція	8.	Розвиток туризму	$6 \cdot 45 = 270$	Попит
Демографічні фактори (15)							
11.	Високий рівень та приріст урбанізації	$4 \cdot 15 = 60$	Попит	9.	Високий рівень та приріст урбанізації	$4 \cdot 15 = 60$	Попит
12.	Загальний рівень доходів	$5 \cdot 15 = 75$	Попит	10.	Загальний рівень доходів	$8 \cdot 15 = 120$	Попит
Культурні фактори (10)							
13.	Довіра до українського виробника	$3 \cdot 10 = 30$	Попит	11.	Довіра до українського виробника	$2 \cdot 10 = 20$	Попит
14.	Схильність відносно частіше оновлювати домашній текстиль	$4 \cdot 10 = 40$	Попит	12.	Схильність відносно частіше оновлювати домашній текстиль	$4 \cdot 10 = 40$	Попит
Природні фактори (10)							
15.	Відсутність умов для вирощування бавовни	$6 \cdot 10 = 60$	Пропозиція	13.	Відсутність умов для вирощування бавовни	$6 \cdot 10 = 60$	Пропозиція
Науково-технічні фактори (5)							
16.	Розвинута транспортна система	$5 \cdot 5 = 25$	Пропозиція		Розвинута транспортна система	$7 \cdot 5 = 35$	Пропозиція
17.	Рівень доступу до інформаційних ресурсів	$3 \cdot 5 = 15$	Попит/ Пропозиція		Рівень умов для туристів	$2 \cdot 5 = 10$	Попит
18.	Велика кількість доступних портів	$3 \cdot 5 = 15$	Пропозиція		Рівень доступу до інформаційних ресурсів	$3 \cdot 5 = 15$	Попит/ Пропозиція
					Велика кількість доступних портів	$4 \cdot 5 = 20$	Пропозиція

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Перейдемо до підсумкової оцінки на рисунку нижче.

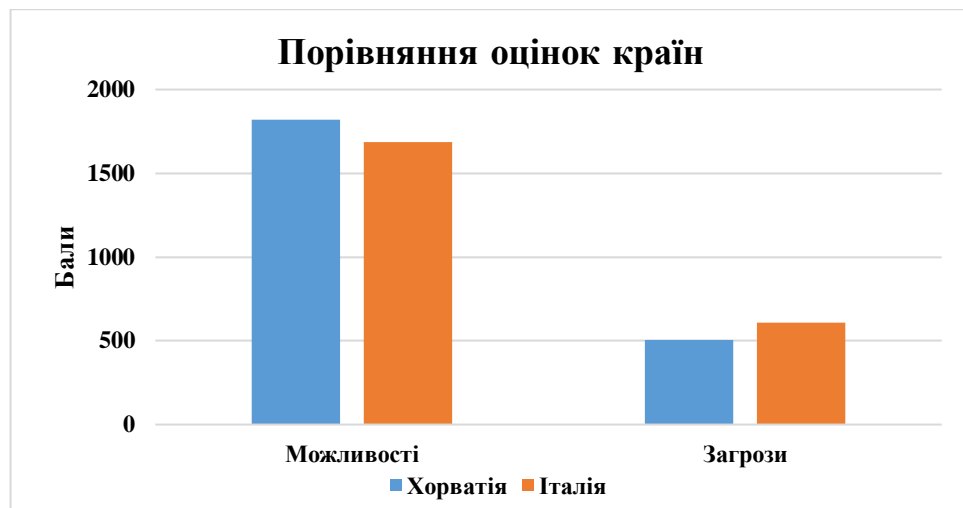


Рисунок 2.1. Розподіл підсумкових оцінок.

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Таким чином, бачимо, що за макрфакторами Хорватія має більше можливостей та менше загроз, ніж Італія. Але в обох країнах можливості суттєво перевищують загрози.

2.2. Характеристика факторів мікроркетингового середовища на ринку бавовняних тканин Хорватії та Італії

У компанії «Текстерно» кількість потенційних конкурентів на ринку Хорватії дуже велика. На ринку представлено більше шести компаній із схожим асортиментом. До них впевнено можна віднести RENOTEX D.O.O., KIMEL - FILTRI D.O.O., NIRD D.O.O., KELTEKS D.O.O., PREDIONICA KLANJEC D.D., RIJEKATEKSTIL-VELEPRODAJA D.O.O. Варто відзначити, що всі ці компанії є великими приватними товариствами. Тобто започатковані шляхом поєднання капіталу.



Варто відзначити, що ринок наповнений схожою продукцією. І виокремити значну кількість відмінностей достатньо важко. Також наявна певна кількість китайського текстилю, що суттєво поступається у якості. Для точності дослідження було виокремлено два виробника, окрім «Текстерно», що присутні на місцевому ринку текстильних виробів. Першим із них є RENOTEX D.O.O.

Компанія була заснована в 1957 році, одразу почала розвивати три головні напрямки: текстиль, матраци та хімічні засоби. Підприємство має власну науково-дослідну базу, роблячи інновації своїм головним пріоритетом. Якість продукції відповідає міжнародним стандартам та вимогам. Р

Продукція в основному орієнтується саме на місцевий ринок Хорватії, на ринку ЄС представлена слабо.

KELTEKS D.O.O. було засновано як сімейно-орієнтований бізнес в 1990 році, може зараз зробити значний акцент на досвіді і ринкових ноу-хау, які вони мають, саме в легкій промисловості. Здійснення інноваційних текстильних рішень надало можливість Kelteks стати постачальником у значній кількості проєктів. Пріоритет для виробництва - створити високопродуктивні тканини для майбутнього, виготовлені в тому числі з фібри, базальту або полімерів.



Тепер варто перейти до аналізу конкурентів на ринку Італії. Тут їх позиції є більш стійкими.

Будучи частиною Miroglio Group, Miroglio Textile була заснована в 1947 році в Альбі. За десятиліття він перетворився з сімейного бізнесу в сучасну корпорацію індустрії, а в кінці 50-х розширив текстильну діяльність, відкривши сучасний завод з фарбування і обробки тканин.

Працюючи з багатьма продуктами на ринках по всьому світу, **Miroglio**TEXTILE у вісімдесятих роках Miroglio Textile взяла на себе задачу диверсифікувати свою текстильну діяльність і почала виробляти нитки, пряжу і бавовняний папір. Ця переможна стратегія спонукала Miroglio Textile до виробництва інноваційних та універсальних технічних плівок, використовуваних в багатьох секторах, починаючи від архітектури, дизайну інтер'єру та шкіргалантереї.

Дедалі ширше асортимент продукції, увага до якості, пристрасть до інновацій і здатність розуміти і передбачати потреби ринку роблять Miroglio Textile серйозним конкурентом.

Конкуренти можуть бачити PERUZZI DISTRIBUTION як експертного партнера, коли справа доходить до продукту, здатного забезпечити чудове співвідношення ціни і якості, широкий асортимент товарів і опцій з щоденним поповненням запасів, кваліфікований персонал, який пропонує консультації з продажу. Компанія є дуже серйозним гравцем на ринку.



Великі інвестиції в програми управління останнього покоління і використання інноваційних технологій для логістичної функціональності об'єднуються з амбітним і сучасним цифровим проектом: Peruzzi B2B Online Distribution, який повністю обслуговує італійських і міжнародних фахівців у цих секторах.

Сьогодні місія компанії полягає в тому, щоб пропонувати спеціалізовану онлайн-платформу для своїх цифрових і міжгалузевих клієнтів. Це дозволяє їм миттєво отримати доступ до широкого каталогу з тієї ж гарантією повного, ретельного і швидкого обслуговування клієнтів і доставки.

В даний час PERUZZI S.p.A. має 22 000 кв. м. складів, виробництво знаходиться в постійному обороті і виробляє більше 1 млн найменувань на рік, що робить його одним з основних дистриб'юторських пунктів в Італії і надійним гравцем на міжнародному ринку.

Alas Home Textile працює з 2000 року, виробляє практичні, естетичні та корисні продукти. У перші роки компанія виробляла тільки сумки для зберігання і бахіли, сьогодні виробляє всі види домашнього текстилю. Корпорація користується новітніми технологіями в області виробництва. Професійна команда, що має великий досвід в своїх областях, пропонує доступні і якісні продукти, зводячи до мінімуму витрати. За допомогою корисних продуктів вони розширюють асортимент продукції в результаті аналізу потреб споживачів.



Компанія пропонує продукти, які принесуть естетичні та практичні рішення в кожен будинок. Alas Home Textile є провідним брендом в секторі домашнього текстилю зі стовідсотковою внутрішньої продукцією. ALAS HOME TEXTILE CO LTD є однією з провідних компаній-виробників в секторі домашнього текстилю. Фабрика площею 6000 квадратних метрів знаходиться в Стамбулі. Є також є одним з провідних постачальників національних турецьких мереж супермаркетів, таких як BIM, SOK, MIGROS, TEKZEN, HAKMAR, які мають більше 7 000 магазинів.

Таблиця 2.16

Аналіз сильних і слабких сторін компанії ПАТ «Текстерно» в порівнянні з основними конкурентами на ринку бавовняних тканин

Показники	ПАТ «Текстерно»	Хорватія		Італія		
		RENOTEX D.O.O.	KELTEKS D.O.O.	Miroglio Textile	PERUZZI S.p.A.	Alas Home Textile
1.Широта асортименту	9	8	7	8	8	6
2.Відповідність міжнародним стандартам	9	9	7	9	9	8
3.Маркетингова політика	6	5	7	7	7	5
4.Позиціонування	5	8	6	7	8	6
5.Зв'язки з постачальниками	8	5	2	4	5	7

6.Екологічність продукції, тари	5	5	7	7	7	3
7.Виробничі потужності	10	9	5	9	9	7
8.Рівень технологічного обладнання виробництва	8	9	6	9	9	7
9.Фінансові можливості для розвитку	5	8	6	8	9	6
10.Цінова категорія	10	5	6	5	4	8

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Широта асортименту таких двох китів на місцевому ринку текстильних виробів як RENOTECH D.O.O. та KELTEKS D.O.O. є значною. Вони мають іноземне коріння, давню історію та добру репутацію. В цьому плані вітчизняному виробнику важко змагатися, проте перевага на боці української компанії, тому і бали поставлені відповідні.

RENOTECH D.O.O. та KELTEKS D.O.O. давно працюють закордоном, а отже мають відповідати стандартам всіх країн, відповідно і міжнародним. Вітчизняний виробник, який працює на внутрішній ринок не має необхідності виходити за рамки українського законодавства. Відповідність міжнародним стандартам є найвищою у італійських підприємств, майже не поступається їм виробник із Хорватії.

Маркетингова політика у даному факторі стосується компанії загалом. У RENOTECH D.O.O. та KELTEKS D.O.O. вона побудована на більш масовій основі (телевізор, біл-борди, спонсорство, різні акції тощо). «Текстерно» може запуснути масштабну рекламу під час входження на ринок, потім активність має регулюватися. Реклама компанії RENOTECH D.O.O. теж відносно поступається KELTEKS D.O.O.. Маркетингова політика дуже сильна на території ринку Італії у місцевих компаній. Щодо турецького виробника, то він дещо поступається.

Позиціонування здійснюється всіма трьома компаніями з позиції сильних гравців ринку. В той же час RENOTECH D.O.O. та KELTEKS D.O.O. мають більш диверсифікований асортимент, що дозволяє позиціонувати себе як «експертів» у низці напрямків схожих галузей. «Текстерно» має вузьку спеціалізацію, але вдало позиціонується в обраному сегменті. Позиції «Хорватії» в цьому плані є

дещо кращими. Італійські конкуренти впевнено себе почувають на ринку та позиціонуються як найкращі.

Компанії позиціонують себе як виробничі компанії з високим рівнем якості продукту. RENOTECH D.O.O. акцентує увагу на свій широкий міжнародний портфель тканин. KELTEKS D.O.O. займає позиції як європейська компанія з охопленими ринками в межах Європейського Союзу. «Текстерно» представляє інтереси українського бізнесу та вважається більш локальним гравцем на ринку текстильної промисловості. Продукція компанії є досить стандартизованою та відповідає стандартним вимогам з метою отримання можливості розвиватися за рахунок використання нульового митного тарифу при продажі експорту. При цьому кожна з компаній пропонує унікальні рішення щодо всіх можливих дизайнів.

Зв'язки з постачальниками є найбільш слабкими у італійських конкурентів, оскільки вони зав'язані на далеких імпортерах, які можуть в будь-який момент підвести. Щодо Хорватії та її компанії, то вона відчуває себе достатньо впевнено. Хорватські конкуренти так само мають достатньо слабку позицію у секторі.

І «KELTEKS D.O.O.», і «Текстерно» роблять акцент на раціональності та екологічності своєї тари. Зрозуміло, що це є додатковим піар-ходом. Навіть при експорті продукції потребується довідка з приводу утилізації тари. «RENOTECH D.O.O.» подібних переваг не має. Турецький виробник не робить жодного акценту на екологічності своєї продукції і тари, а от європейські виробники, безумовно, мають відповідати високим стандартам якості своєї продукції, в тому числі пакування, тому тут вони займають дуже гарні позиції.

Виробничі потужності «RENOTECH D.O.O.» та «Текстерно» дуже значні. Перш за все, це – два заводи у Тернополі та Шибеніку. І хоча перший за абсолютним значенням випуску у тисячах метрах є більшим, вітчизняний виробник має тут не дуже відчутний програш. Виробничі потужності є достатньо великими у італійських компаній.

Цей показник є похідним від попереднього, але оскільки мається на увазі «середня» обладнаність підприємства, то через свою новизну український завод у Тернополі зменшує відрив до «RENOTECH D.O.O.» та від своїх конкурентів

«RENOTEX D.O.O.». Рівень технологічного обладнання, безумовно, є дуже високим в Італії за рахунок інноваційних технологій. Турецька компанія дещо поступається в цьому плані, оскільки не використовує сучасні новинки виробництва.

Компанія «Текстерно» є українським підприємством, яке планує вести свою діяльність в іншій країні. Це дозволяє розмістити центр з виробництва саме в Україні з метою економії витрат при розробці дизайнів та інших виробничих проектів за рахунок економії на трудових ресурсах компанії. Фінансові можливості для розвитку є найкращими в італійських виробників та хорватської компанії, оскільки вони мають великі доходи і, відповідно, готові спрямовувати їх на розвиток.

Цінова категорія є найбільш доступною для турецького виробника, оскільки саме за рахунок ціни він має свою достатньо велику конкурентну перевагу в порівнянні із іншими виробниками. Така сама ситуація і для «Текстерно» Італійці та хорвати, безумовно, ставлять вищі ціни на свою продукцію, оскільки мають високі витрати.

Таблиця 2.17

Попередня таблиця дослідження конкурентного середовища виробників бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Велика кількість конкурентів	(-)		Пропозиція	(-)		Пропозиція
2	Проникнення на ринок імпортерів		(+)	Пропозиція	(-)		Пропозиція
3	Широта асортименту		(+)	Попит		(+)	Попит
4	Наявність повного циклу виробництва	(-)		Пропозиція	(-)		Пропозиція
5	Гарна цінова категорія		(+)	Попит		(+)	Попит
6	Мережа каналів збуту	(-)		Попит	(-)		Попит
7	Гнучкість процесу виробництва		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
8	Значні ресурси для розвитку	(-)		Пропозиція	(-)		Пропозиція

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Проаналізувавши ринок обох країн, можна зробити певні висновки стосовно загроз і можливостей конкурентного середовища як визначального факторам аналізу чинників на мікроекономічному рівні.

Велика кількість конкурентів є безумовно загрозою і в Хорватії, і в Італії. Звісно, за рахунок розміру галузі в Італії конкуренція є інтенсивнішою, проте все одно ми маємо враховувати насиченість галузі і на Балканському ринку. У тому числі проникнення на ринок імпортерів є можливістю в Хорватію, скільки там турецькі та китайські компанії не знаходять особливо свого місця. Можливо це пов'язано з тим, що вони вважають цей ринок не особливо перспективним, а тому там їх активність є набагато меншою, ніж в Італії. Свого часу в Італії можна зазначити присутність як турецьких, так і китайських, болгарських виробників. Відповідно, вони можуть запропонувати краще співвідношення ціни і якості. А це як відомо, є нашим головним козирем проти місцевих виробників, тому в Італії це є загрозою, а в Хорватії можливістю.

Широта асортименту є можливістю в обох країнах, оскільки наша компанія представляє серед різного виду тканин найбільшу кількість для вибору. Цей фактор пов'язаний із наступним чинником, а саме наявністю повного циклу виробництва. Оскільки особливість галузі в Україні пов'язана із тим, що виробники кінцевої продукції із текстильних тканин є абсолютно різними суб'єктами господарювання відносно тих виробників, які власне пропонують тканину на ринку. Якщо тканину пропонують лише дві українські та китайські компанії-імпортери, то вони не пропонують кінцевих виробів. А вже інші суб'єкти господарювання закупають цю тканину і можуть достатньо мобільно і гнучко реагувати на потреби ринку – виробляти продукцію, яка буде користуватися попитом. У той же час і в Італії, і в Хорватії в основному компанії, що вже займаються виробництвом тканини, пропонують і на ринок готові вироби. Таким чином, немає тих, хто може заповувати тканину, реагувати швидше на зміни ринку. Саме за рахунок цього компанія «Текстерно» може мати перевагу, оскільки може запропонувати широту асортименту. Але в той же час у компанії немає досвіду виробництва кінцевих виробів, що є суттєвою загрозою на ринку.

Гарна цінова категорія і відповідна стандартам якість є значною перевагою, оскільки ціна є набагато нижчою, ніж та, що в середньому зафіксована на ринку. Звісно, можна додавати додаткові витрати, а також робити знижку, зважаючи на меншу відомість нашого виробника, але все одно є шанс зайняти відповідну нішу на ринку. Мережа каналів збуту, безумовно, є проблемою в обох країнах, оскільки місцеві конкуренти вже налагодили різноманітні канали збуту як через власні компанії, так і через великі роздрібні мережі і спеціалізовані інтернет-магазини.

Гнучкість процесу виробництва означає, що ми можемо швидше реагувати на зміни ринку, а також робити деякі тканини під замовлення. Місцеві великі виробники зазвичай не будуть займатися цим і пропонують лише стандартизовану продукцію. Компанія має достатньо скромні ресурси для розвитку – як технологічні, так і фінансові. В середньостроковій перспективі це може бути проблемою, оскільки пропозиція нових товарних одиниць конкурентів може бути набагато кращою ніж у нас.

Можливості для розвитку означають потенційний варіант відкриття власного представництва, магазину, філії у країні вибору. Сюди впливають і конкурентні чинники.

Таблиця 2.18

Підсумкова таблиця дослідження факторів конкурентного середовища бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія		Італія	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Велика кількість конкурентів	6	Використати конкурентні переваги та всі можливості на окремих нішах ринку	8	Використати конкурентні переваги та всі можливості на окремих нішах ринку
2	Проникнення на ринок імпортерів	5	Запропонувати свою продукцію так, аби зайняти позицію «провідного імпортера», захистивши свою позицію як «єдиного місцевого продавця»	6	Відслідковувати позиції та ціни таких конкурентів, виокремити моменти, де компанія може мати переваги, використати їх
3	Широта асортименту	5	Вивчити особливості ринку та запропонувати широкий в напрямках, які користуються попитом (сатин, страйп тощо)	4	Вивчити особливості ринку та запропонувати широкий в напрямках, які користуються попитом (сатин, страйп тощо)
4	Наявність повного	4	Вивчення можливостей щодо пропозиції товарів кінцевого	4	Вивчення можливостей щодо пропозиції товарів кінцевого

	циклу виробництва		споживання (тобто їх виробництва)		споживання (тобто їх виробництва)
5	Гарна цінова категорія	7	Найбільша конкурентна перевага, необхідно прорахувати цінову стратегію, зробивши досконалу цінову диференціацію	8	Найбільша конкурентна перевага, необхідно прорахувати цінову стратегію, зробивши досконалу цінову диференціацію
6	Мережа каналів збуту	5	Налагодження через посередників відповідних товарів зв'язків, пропозиція їм дуже вигідних умов	5	Налагодження через посередників відповідних товарів зв'язків, пропозиція їм дуже вигідних умов
7	Гнучкість процесу виробництва	5	Використання можливостей для «індивідуальних» замовлень, корегування стандартних товарів «під споживача»	5	Використання можливостей для «індивідуальних» замовлень, корегування стандартних товарів «під споживача»
8	Значні ресурси для розвитку	4	Можливість залучення лізингу обладнання, а також використання європейських кредитів (можливо із створенням Юр особи)	4	Можливість залучення лізингу обладнання, а також використання європейських кредитів (можливо із створенням Юр особи)

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Таким чином, було виокремлено сильні та слабкі сторони у порівнянні із конкурентами. Можна сказати, що основні переваги приурочені саме до економічних чинників – вигоді у ціні. В той же час компанія може програвати у технології та ресурсах. На основі викладених даних було побудовано профіль конкурентних переваг (у додатку).

Таблиця 2.19

Характеристика сильних і слабких сторін тканини «Текстерно» в порівнянні з основними конкурентами-виробниками бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

Показники	ПАТ «Текстерно»	Хорватія		Італія		
		RENOTEX D.O.O.	KELTEKS D.O.O.	Miroglio Textile	PERUZZI S.p.A.	Alas Home Textile
Імідж продукту	7	9	8	10	10	7
Фактичні характеристики	10	10	10	10	10	10
Унікальність продукту	2	2	2	2	2	2
Гарантія якості	10	10	10	10	10	10
Ціна	9	5	4	3	2	6
Якість	10	10	10	10	10	10
Представництва	2	8	7	9	9	5
Підтримка	3	5	6	7	7	4
Сервіс	7	8	4	8	9	5
Технічне обслуговування	7	10	4	9	8	6

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

1. Всі компанії зі своєю продукцією виробничого сегменту мають непогану репутацію та прихильників по всьому світу. Вона формувалася ще з моменту їх створення та перших виробництв. Така ж їх репутація зберіглася і в Хорватії. Товари компаній високо цінуються у професіоналів. Імідж є найкращим у італійців, український та турецький виробник поділяють одну сходинку.

2. Високий рівень використання новітніх технологій при виробництві тканин робить компанії одними з лідерів в даній галузі. Досягається це завдяки співпраці з найтехнологічнішими виробниками обладнання, що позитивно впливає на технічну ефективність випущених метрів. Технічні характеристики продукції кожної з цих компаній відповідають тим вимогам які пред'являють до них компетентні в цих питаннях споживачі. Якість товарів даних компаній повністю відповідає особливостям їх подальшого професійного використання. Всі фактичні характеристики відповідають вимогам, тому всі компанії отримують по найвищому балу.

3. Продаж текстильних виробів важко назвати унікальними на ринку Європейського Союзу, адже вони пропонуються великою кількістю різноманітних вітчизняних компаній. Аналогічна ситуація склалася і на ринку Хорватії, Італії. Так, саме виробництво та обробка бавовни є основним напрямком діяльності досліджуваних компаній. Вони пропонують повний цикл виробництва за таким напрямком. Таким чином, всі компанії пропонують дуже схожу продукцію.

4. Гарантія якості видається не конкретно на поставку товару, а на весь асортимент запропонованих товарів на відносно довгий час за умов дотримання заздалегідь встановлених норм та стандартів. Ця особливістю більше продиктована історичними механізмами саморегулювання галузі, аніж рішеннями окремих компаній. Тут всі компанії мають задовольняти дану вимогу, а тому всі й отримали найвищі бали.

5. Ціна прямо залежить від технічних вимог, які ставляться до кожного виробника зі сторони замовника. За рахунок розміщення основних центрів з виробництва на території України, компанія має можливість знизити витрати на

цей процес. Тому за цим параметром українське підприємство має перевагу. Ця перевага є суттєвою, навіть турецька фірма сильно поступається.

6. Рівень якості товарів на даному ринку вважається об'єктивною величиною, яку досить легко дослідити або виміряти. Проте в будь-якому разі кожна з досліджуваних компанії співпрацює виключно з перевіреними постачальниками матеріалів, що підвищує загальну ефективність результатів виробництва. Як і стосовно всіх фактичних характеристик компанії відповідають всім можливим вимогам.

7. Представницькі мережі досліджуваних компанії не є однаковими. Так, RENOTECH D.O.O. та KELTEKS D.O.O. мають свої основні підрозділи в Хорватії, які спрощують процес комунікації. В свою чергу «Текстерно» є неєвропейською компанією, для якої утримання додаткових представництв є складним завданням з організаційної та фінансової точок зору. Тому це підвищує долю посередницьких послуг локального представництва для вітчизняної компанії. Така ж сама проблема і стосовно турецького виробника. Італійські компанії теж вільно оперують на своєму ринку.

8. Репутація кожної компанії залежить безпосередньо від двох найбільш важливих чинників: рівня якості готової тканини та рівня якості запропонованого сервісу. За якістю продукції слідкує кожна з компаній, але мережа спеціалізованих центрів у європейських конкурентів є більшою. Тут для України та Хорватії є суттєва проблема, немає спеціалізованих точок, де б можна було «вживу» надати підтримку клієнту.

9. Будь-який ринок типу B2B характеризується значними впливом сервісного обслуговування на відносини між послугонадавачем та його клієнтом. Кожна з компаній впроваджує найвищі стандарти якості обслуговування, хоча мережа центрів сервісного обслуговування в Європі у нашої компанії є меншою.

10. Сервісне обслуговування постійних клієнтів є невід'ємною позицією кожного гравця на даному ринку. Загальна кількість центрів обслуговування безпосередньо впливає на якість реагування на запити клієнтів, що створює додаткові можливості для європейських компаній.

Попередня таблиця дослідження факторів конкуруючої продукції
бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Відсутність сервісних центрів/підтримки на місцях	(-)		Попит/ Пропозиція	(-)		Попит/ Пропозиція
2	Гарне співвідношення ціна/якість		(+)	Попит		(+)	Попит
3	Можливість розширити асортимент		(+)	Попит		(+)	Попит

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Відсутність сервісних центрів є проблемою одночасно для попиту та пропозиції, оскільки, з одного боку, ми не можемо очікувати, що наші клієнти нададуть якісь рекомендації та свої побажання стосовно продукції, тобто не маємо прямих зв'язків із клієнтом, з іншого боку, клієнт не відчуває нашої сервісної підтримки і так само не бачить цього прямого зв'язку із виробником. Це може бути вирішено лише за рахунок відкриття в одній або обох країнах якогось представництва.

Гарне співвідношення ціна-якість є постійною перевагою нашої продукції, оскільки в принципі вона відповідає всім стандартам якості, а ціна є набагато меншою за рівень ринку. Можливість розширити асортимент означає, що ми можемо швидко відреагувати на побажання клієнтів, якщо вони будуть, а також виконувати якісь специфічні замовлення. До того ж компанія має змогу випускати достатньо гарні принти та малюнки.

Таблиця 2.21

Підсумкова таблиця дослідження факторів конкуруючої продукції
бавовняних тканин на ринках Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія		Італія	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Відсутність сервісних центрів/підтримки на місцях	5	Вивчення можливостей та рентабельності відкриття свого представництва у країні	5	Вивчення можливостей та рентабельності відкриття свого представництва у країні
2	Гарне співвідношення ціна/якість	6	Акцент в рекламі та позиціонуванні на цих характеристиках	6	Акцент в рекламі та позиціонуванні на цих характеристиках

3	Можливість розширити асортимент	5	Пропозиція «цікавих» малюнків, відслідковування тенденцій ринку	4	Пропозиція «цікавих» малюнків, відслідковування тенденцій ринку
---	---------------------------------	---	---	---	---

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Монополістичну конкуренцію, до якої можна віднести ринок текстильних виробів Хорватії, характеризує порівняно велике число продавців, які виробляють диференційовані продукти. Диференціація це основа для створення умов, сприятливих для поновлення і продажу продукції. Увійти в галузь з монополістичною конкуренцією неважко.

Оцінка структури конкуренції передбачає аналіз становища конкурентів на ринку. Одним з методів порівняння конкурентних позицій компаній є розробка карти стратегічних груп, яка дозволяє порівняти ринкові позиції підприємств, об'єднати їх в однорідні групи і виявити найближчих конкурентів. Стратегічна група складається з компаній зі схожими стратегіями і займаними позиціями. Галузь може містити як одну групу, так і безліч стратегічних груп. Чим ближче стратегічні групи розташовані один до одного, тим інтенсивніша конкуренція. Нижче представлені етапи процедури конструювання карти стратегічного угруповання.

За рахунок дослідження пропонованих позицій та цін від конкурентів, що були розглянуті вище, були виокремлені стратегічні групи за сталим параметром ціна-якість та змінним параметром асортимент і дизайн продукції (у додатку). Можна побачити, що в цілому позиції «Текстерно» є задовільними, проте знову-таки маємо говорити про акцент саме на співвідношенні ціни та якості, оскільки за іншими характеристиками продукція компанії може дещо поступатися. Проте якщо в майбутньому виокремлювати якусь конкурентну стратегію, то треба використовувати саме цю перевагу.

Компанія має достатню кількість конкурентів зі схожим позиціями товарів одного класу на ринку. З метою посилення власних позицій на ринку компанії необхідно вести поглиблену співпрацю зі своїми партнерами для забезпечення присутності власної продукції на ринку кожного міста та регіону в цілому. Також важливе збільшення загальної пропозиції потенційним клієнтам.

Ринок текстильних виробів Хорватії можна класифікувати за декількома основними критеріями. Серед них найголовнішими є ринковий та демографічний. Всередині кожної групи можна виділяти підгрупи. Кожна з цих груп має різну перспективність щодо теоретичної можливості купівлі продуктів нашої компанії.

Найголовнішим критерієм сегментації споживачів на ринку текстильних виробів Хорватії є ринковий. Відповідно до нього можна виділити промисловий та споживчий ринки. Промисловий ринок характеризується невеликою кількістю замовлень, обсяг фінансування та робіт по яким є порівняно великим. Клієнтів в цій групі можна поділити на державних та приватних за джерелом фінансування. Загальна кількість державних замовлень є меншою за кількість приватних, проте рівень надійності та забезпечення фінансовими ресурсами в державних закупівель є більшим. Так, близько 95 відсотків текстильних компаній в середньому по Євросоюзу є приватними. При цьому рівень конкурентності на цьому ринку є вищим, адже державні підприємства часто діють або на тендерній основі при виборі підрядника для певної закупівлі, або діють на умовах попередніх домовленостей. Приватні ж компанії звертають увагу на комплекс продукції як в цілому, так і за окремими деталями контракту. Це робить вибір більш обґрунтованим з точки зору майбутньої економічної ефективності співпраці та створюють можливість для демонстрації комплексу переваг кожної конкуруючої компанії на ринку.

Таблиця 2.22

Попередня таблиця дослідження сегментаційних факторів на ринках бавовняних тканин Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Переважає приватних клієнтів над державними		(+)	Попит/ Пропозиція		(+)	Попит/ Пропозиція
2	Наявність попиту на товари для власного споживання		(+)	Попит		(+)	Попит
3	Переважає місцевих споживачів-компаній		(+)	Попит		(+)	Попит

4	Зосередження попиту в міській місцевості на задоволення «місцевих» потреб		(+) Попит		(+) Попит	
---	---	--	-----------	--	-----------	--

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Проекти власного користування направлені на створення текстильних предметів одинично для використання одним приватним господарством. Проекти спільного користування фінансуються із різних фондів та їх використання спрямоване на задоволення потреб певної іншої особи (туриста, працівника тощо). На ринку Хорватії близько 30 відсотків належить до невласного використання.

За демографічним критерієм споживачів можна поділити за країною діяльності та регіоном розміщення. За країною діяльності можна виділити національні підприємства та іноземні підприємства, які заходять на ринок даної країни. Зазвичай іноземним посередникам простіше працювати з національними замовниками, адже іноземні компанії часто віддають перевагу компаніям з довгою історією їх співробітництва, до яких можна віднести «Текстерно». Вплив локальних факторів на вибір виробника національних замовників також є більш масовим через обмеженість вибору ринком лише однієї країни.

Враховуючи різноманітність потенційних сегментів, у яких може функціонувати обране підприємство, на економічному та інтуїтивному рівні були обрані наступні частини ринків, які було запропоновано оцінити за низкою критеріїв, аби обрати два найбільш привабливих для потенційного функціонування на ринку Хорватії. Отже, перше з них це – малі підприємства різного виду, які можуть закуповувати тканину для того, аби в малих масштабах виробляти різноманітні вироби. Ця група покупців вирізняються незначною забезпеченістю ресурсами та достатньо високою еластичністю, але в той же час вона є менш примхливою до характеристик та стандартів для самого підприємства. Відразу треба сказати, що детальні оцінки характеристик сегментів наведені далі. Другою потенційною групою покупців є державні установи та державні замовлення. З одного боку, це може забезпечити значний масштаб закупівель, але з іншого боку в будь-якому випадку державні установи

будуть в першу чергу звертатися до національних виробників, яких на ринку достатньо багато. Тим більше вони вже мають досвід роботи з такими установами.

Виробники декоративних виробів тим більше є незначними покупцями, оскільки мають високі вимоги до продукції, незначні обсяги закупівлі, але в той же час вони можуть запропонувати відносно вищі ціни, якщо у нашому асортименті знайдуть відповідні товари. Фірми-посередники займаються поставками нашої продукції із України і подальшим її розповсюдженням у Хорватії серед роздрібних та оптових покупців. Ця група споживачів більше орієнтована на саме споживчий попит. Великі підприємства легкої промисловості закупають у тканину для подальшої переробки, якщо це економічно вигідніше, ніж виробництво власної. Зрозуміло, що тут можна розраховувати на значний обсяг поставок, але слід очікувати високих технічних норм для пропонованої продукції. Власники великих готелів можуть власноруч займатися виготовленням відповідних виробів або закуповувати їх у нас за зниженими цінами та певними індивідуальними особливостями. Виробники постільної білизни так само можуть напряму контактувати із українським виробником та заповувати тканини бажаних малюнків та текстур. Невеликі виробники текстильних виробів у містах можуть запропонувати за зниженими цінами свою продукцію місцевому споживачу, але враховуючи той факт, що їх націнки є невеликими, а вимоги не дуже високими то є гіпотеза, що цей сегмент може бути потенційно дуже привабливим. Також вважається, що ми можемо добре співпрацювати з виробниками постільної білизни.

Детальний аналіз факторів сегментування наведено у таблиці в додатку А. Аби не описувати кожний пункт окремо, перейдемо до аналізу результатів, які були отримані шляхом суми оцінок за 10-бальною шкалою кожного із факторів привабливості сегменту. Як бачимо, наша гіпотеза підтвердилася: найпривабливішим є виробники постільної продукції та невеликі виробники текстильних виробів у містах. Також варто орієнтуватися і на власників готелів для того, аби напряму постачати їм в оптових кількостях необхідну продукцію.

Контактна аудиторія – це будь-яка група, яка проявляє реальний чи потенційний інтерес до організації або впливає на її здатність досягати поставлених цілей. При цьому такі аудиторії можуть впливати на контакти компанії та процес зв'язку між різними ланками. В умовах ринку Хорватії та Італії фірма діє в оточенні стандартних контактних аудиторій.

1. Фінансові кола.
2. Контактні аудиторії засобів інформації.
3. Контактні аудиторії органів державної влади і управління.
4. Місцеві контактні аудиторії.
5. Широка публіка.
6. Внутрішні контактні аудиторії.

Таблиця 2.23

Попередня таблиця дослідження контактних аудиторій факторів на ринках бавовняних тканин Республіки Хорватії та Італії

№	Аудиторія	Хорватія		Італія	
		Потенціал використання	Попит/Пропозиція	Потенціал використання	Попит/Пропозиція
1	Засоби масової інформації	Низький	Попит	Низький	Попит
2	Потенційні місцеві інвестори	Нижче середнього	Пропозиція	Середній	Пропозиція
3	Місцеві спілки, державні замовлення, управління	Низький	Попит	Низький	Попит
4	Місцеві канали збуту (оптові та роздрібні мережі, інтернет-магазини)	Високий	Попит	Високий	Попит
5	Окремі цільові аудиторії (готелі, мережі ресторанів)	Середній	Попит	Вище середнього	Попит
6	Широка місцева реклама (безпосередньо суспільство)	Низький	Попит	Низький	Попит
7	Прямі безпосередні контакти через мережу із експертами, споживачами, контекстна реклама	Нижче середнього	Попит/Пропозиція	Нижче середнього	Попит/Пропозиція
8	Використання внутрішніх ресурсів (трудовах)	Немає		Немає	
9	Участь у спеціалізованих виставках, ярмарках	Високий	Попит/Пропозиція	Високий	Попит/Пропозиція
10	Місцеві трудові кадри	Вище середнього	Попит/Пропозиція	Вище середнього	Попит/Пропозиція

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Враховуючи початкову орієнтацію, а саме на промислових споживачів, засоби масової інформації навряд чи зможуть зробити ефективну рекламу та

позиціонування нашої продукції. З одного боку, ми можемо бути достатньо дрібними гравцями на ринку, тому не зацікавити ці засоби інформації, а з іншого боку, витратити кошти на маркетинг саме з цього приводу буде достатньо нераціонально, враховуючи можливості до інших шляхів вкладення. Така ситуація є однаковою в обох країнах, тому навряд чи ми зможемо щось використати з цих аудиторій. Окремим варіантом використання може бути контакт із окремими персоналіями, які зробили якісь аналізи та писали статті стосовно відповідних тем у виданнях.

Потенційні місцеві інвестори можуть бути дуже корисними в разі вирішення відкриття виробництва або представництва на території тої чи іншої країни, причому саме італійські інвестори можуть бути в більшій мірі зацікавлені, оскільки вони зазвичай мають більший рівень фінансування. Зустріти таких інвесторів скоріш за все можна на різноманітних конференціях та виставках, які пропонують фінансування стартапів. З іншого боку, ми маємо мати розроблений бізнес-план та якісь налагоджені зв'язки із клієнтами у Хорватії або Італії.

Місцеві спілки є достатньо пасивними в цій галузі та якщо і діють, то відносно формально. А от щодо місцевих органів, то тут можуть бути навіть загрози, оскільки як вже йшлося, в аналізі «макрофакторів», особливо в Італії, ці органи достатньо сильно впливають на деякі замовлення. Місцеві канали збуту можуть бути безпосередньо продавцями нашої продукції, тому при виборі безпосередньо клієнтів слід так само орієнтуватися і на відповідні мережі. Їх достатньо легко знайти та при правильно побудовані пропозиції можна вийти на тих менеджерів, які оцінять пропозицію від нашої компанії. Окремі цільові аудиторії мають в основному акцент, зроблений саме на готельному і ресторанному бізнесі. Він є в більшій мірі розвинутим саме в Італії. Якщо ми спробуємо зв'язатися з окремими представниками даного бізнесу, то можемо залучити певні замовлення, але скоріш за все це може бути лише другим кроком після виходу на більш загальні ринки, однак потенціал цієї контактної аудиторії є достатньо високим.

Місцева реклама для безпосередньо суспільства може бути взагалі не ефективна. Єдиним варіантом є контекстна реклама в Інтернеті або соціальних

мережах, але виключно після того, як ми виставили свої товари у місцевих мережах. Так ми зможемо залучити додаткових клієнтів, проте ефективність використання коштів саме в цьому напрямку є так само сумнівною. Прямі безпосередні контакти із експертами та споживачами можуть бути достатньо корисними. Так, наприклад, вибираючи групи людей із відповідними інтересами та досвідом роботи, ми можемо дізнатися стан актуальної проблеми на відповідних ринках, а також розподіл конкурентів, вимоги споживачів тощо. Така контактна аудиторія навряд чи принесе багато продажів, але може допомогти у співробітництві, тому є потенційно привабливою.

Використання внутрішніх контактних аудиторій повністю відсутнє, оскільки наша компанія базується в Україні, якихось контактів із хорватським та італійським ринком не має. Участь у спеціалізованих виставках та ярмарках так само є однією з найкращих можливостей, оскільки дозволить ближче познайомитися із місцевим ринком та представниками відповідних компаній. Місцеві трудові кадри, які працювали у даній сфері, так само можуть бути корисними як у випадку вивчення інформації щодо ринку, так і при потенційному плануванні виробництва, оскільки вони можуть надати цінну інформацію стосовно того, як має функціонувати виробництво у тій або іншій країні.

Абсолютно основну частину сировини та матеріалів компанія «Текстерно» закуповує у постачальників. Серед цього, зокрема, упаковки, тара, етикетки, основні бавовняні матеріали, окремі складові тканини (барвники, вибілювачі), деякі елементи тари для транспортування. Варто відзначити використання зовнішніх джерел реклами, замовлення маркетингових послуг, консалтингу, обліку тощо. Зважаючи на принцип комерційної таємниці, дана інформація не є доступною широкому загалу.

Компанія «Текстерно» має логістичні центри у різних містах України, які займаються вже локальною доставкою продукції. Проте на ринку Хорватії та Італії немає місцевого представництва, а тому треба діяти через відділи інших європейських країн. Товар тканина представлений, як свідчать емпіричні дослідження, у найбільших промислових магазинах, офіційно продається.

Таблиця 2.24

Попередня таблиця дослідження факторів постачальників факторів на ринках бавовняних тканин Республіки Хорватії та Італії

№	Фактор	Хорватія			Італія		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Наявність укладених договорів постачання бавовни із Китаю, Узбекистану		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
2	Відносно низькі ціни для «побічних» постачальників (упаковка, етикетка, картон)		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
3	Використання не дуже яскравих фарбників	(-)		Попит/ Пропозиція	(-)		Попит/ Пропозиція
4	Постачання інноваційного обладнання іноземним конкурентам	(-)		Пропозиція	(-)		Пропозиція

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

У нашої компанії є укладені довгострокові договори із поставки бавовни, тому це є певною перевагою на вказаних ринках. У той же час на всі побічні складові товару ціна на українському ринку буде набагато нижчою, ніж на європейській арені. Це може відобразитися на собівартості метру тканини. Проблема барвників, які на сьогодні використані у технологічному процесі, є дуже актуальною для відповідних ринках. За рівнем інноваційності поставленого обладнання підприємство так само поступається своїм конкурентам.

Важливість зведеної таблиці для даного дослідження не можна переоцінити. В ній можна побачити всі надані оцінки та їх вплив на всі фактори мікроркетингового середовища, результати реалізації продукту на обраних нами ринках продажу.

Таблиця 2.25

Вагомість груп факторів мікросередовища

№	Фактор	Ваговий Коефіцієнт
1.	Конкуренти	20
2.	Конкуруючі товари	20
3.	Споживачі	30
4.	Контактні аудиторії	20
5.	Постачальники	10
	Всього	100

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

На продаж продукції значний вплив мають кожен з перелічених факторів мікроркетингового середовища. Фактори конкуренти та конкуруючі товари є взаємопов'язаними. Разом вони відграють більшу роль за фактор споживачів. Така ситуація пояснюється кон'юнктурою на ринку. В аналізованій країні представлено велику кількість конкурентів. Кожен намагається зайняти свою частку на ринку. Вони використовують всі свої переваги перед нашою продукцією. Група споживачів має свої особливості та впливає на особливості процесу роботи компанії з своєю клієнтською базою. Підсумкова таблиця у додатках.

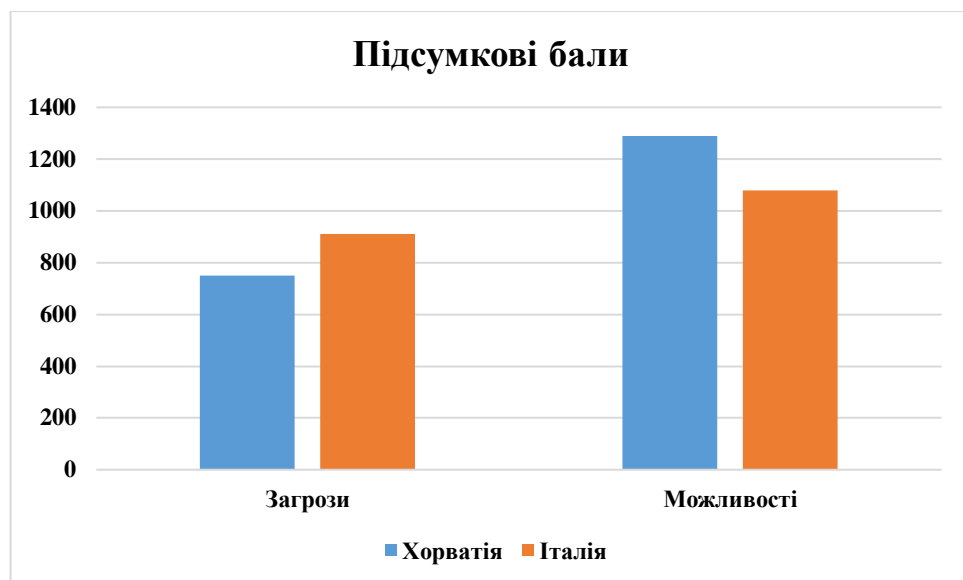


Рис. 2.2. Підсумкові бали дослідження мікроркетингового середовища.

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

З проведеного дослідження мікроркетингового середовища можна зробити наступні висновки. Компанія має достатню кількість конкурентів зі схожим позиціями товарів одного класу на ринку. З метою посилення власних позицій на ринку компанії необхідно вести поглиблену співпрацю зі своїми партнерами для забезпечення присутності власної продукції на ринку кожного міста та регіону в цілому. Також важливе збільшення загальної пропозиції потенційним клієнтам. Також варто звернути увагу на активну співпрацю із контактними аудиторіями. Хорватські потенційні споживачі схильні до використання та розвитку виробництва текстильних товарів, що зіграє важливу роль в формуванні попиту. Компанії необхідно прикладати максимум зусиль для

покращення обізнаності споживачів про переваги товарів, які вона пропонує клієнтам на цьому ринку.

За підсумками досліджень ринкового середовища на двох рівнях було виокремлено, що за всіма показниками незначну, але перевагу має країна Хорватія. Якщо ми розглянемо мікро маркетингове середовище, то тут ситуація в основному пов'язана із меншою інтенсивністю конкуренції, а також відсутністю засилля імпортерів із Туреччини та Китаю. У той же час для Італії характерні жорсткіші вимоги до товарів та компаній для того, аби стати гідним конкурентом на ринку. Також вже на сьогодні там присутня більша кількість конкурентів. І взагалі закріпитися на італійському ринку дещо складніше. Те ж саме можна сказати і про макромаркетингове середовище – не значна перевага Хорватії пов'язана із кращими можливостями з приводу оподаткування, а також можливістю легше вести бізнес в тій країні.

2.3. Порівняльна характеристика культурного середовища Хорватії, Італії та України

В рамках даного розділу даної роботи було проаналізовано деякі культурні фактори в межах обраних держав, які безпосередньо впливають на галузь та товар, що були обрані для дослідження. У той же час при прийнятті рішення про вихід на той чи інший ринок необхідно чітко усвідомлювати, які існують загальні принципи та моделі поведінки у суспільстві. Це можна зробити за допомогою різних моделей та систем показників, що оцінюють за певними параметрами суспільство тої або іншої держави. Також виокремлюють загалом якісь специфічні риси культурного середовища, наприклад, мова, релігія, заборони тощо, які притаманні даним суспільствам. У нашому випадку було обрано найбільш відому модель оцінки суспільства за різними параметрами (6 штук), що йому притаманні, розроблену Гертом Хофстеде. Зокрема до цих параметрів належать відстань між різними ієрархічними щаблями у суспільстві, орієнтація на індивідуалізм або колективізм можливість довгострокової або короткострокової орієнтації, орієнтованість на задоволення власних потреб, так звана «мужність»

суспільства, конкурентність у тому чи іншому середовищі, а також відношення до невизначеності у довгостроковому періоді.

Варто відзначити що при порівнянні слід акцентувати увагу не на максимізації або мінімізації певних показників як це традиційно робиться у порівняльному аналізі, а порівнювати різницю між показниками України та обраної країни, оскільки дана різниця зможе показати, наскільки суспільство відрізняється від українських реалій. Оскільки підприємство вже достатньо довго працює на українському ринку, то призвичаїться до тих характеристик, які не дуже сильно відрізняються, буде значно легше. Одночасно слід сказати, що ПАТ «Текстерно» не має особливого досвіду діяльності в інших країнах, тому ми маємо в першу чергу орієнтуватися на культурні характеристики саме українського суспільства.

Отже, в першу чергу слід проаналізувати такий показник як ієрархія у суспільстві, тобто дистанція влади – рисунок 2.3.

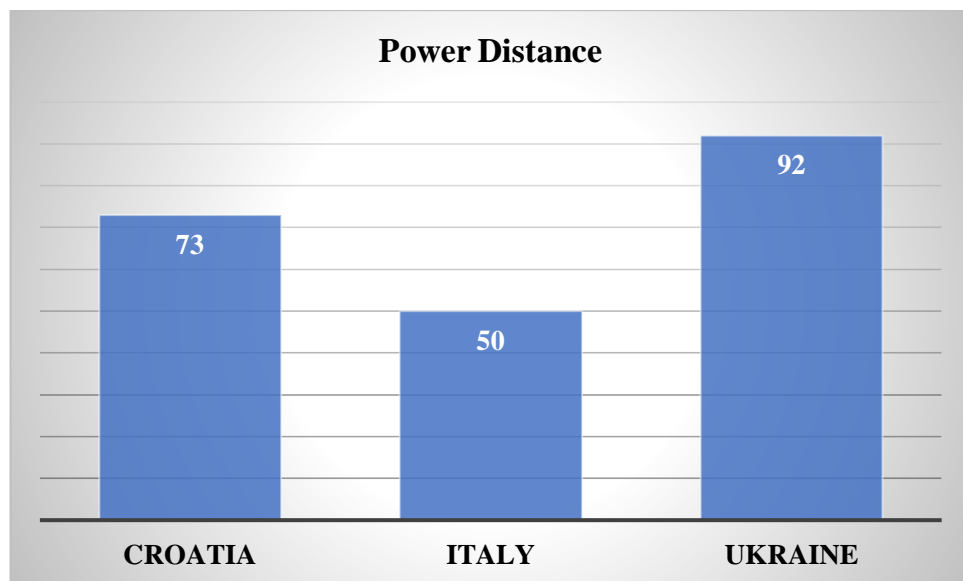


Рис. 2.3. Порівняння за показником дистанція влади.

Джерело: складено автором за даними [38].

Бачимо, найвищий показник є в Україні в розмірі 92 одиниць. У той же час в Італії він майже в два рази менший і складає 50 одиниць, а в Хорватії показник посередній і дорівнює 73 одиниці. В цілому це може бути пов'язано із історичним розвитком Хорватії саме в межах комуністичного табору. Використати це можливо при орієнтації на цільових осіб в підприємствах та бізнес групах, з якими будуть вестися переговори про співпрацю та під час її здійснення.

Відповідно, якщо в Україні традиційно такі переговори ведуться із найвищим керівництвом, то в Італії вірогідність, наприклад, залучення представників виробничого персоналу буде вищою. У Хорватії – посередній вплив. Також це буде достатньо важливим показником при формуванні ієрархічної структури та підбору персоналу, якщо буде обрано форму виходу, за якою буде відбуватися а відкриття власного підприємства в рамках той або іншої країни, оскільки ділові контакти треба буде будувати відповідним чином із орієнтацією на даний показник. Українська бізнес культури та особливості менталітету Хорватії матимуть кращий показник за параметром відстані до влади.

В наступну чергу ми маємо порівняти показники за таким параметром як орієнтація на індивідуальність (рисунок 2.4).

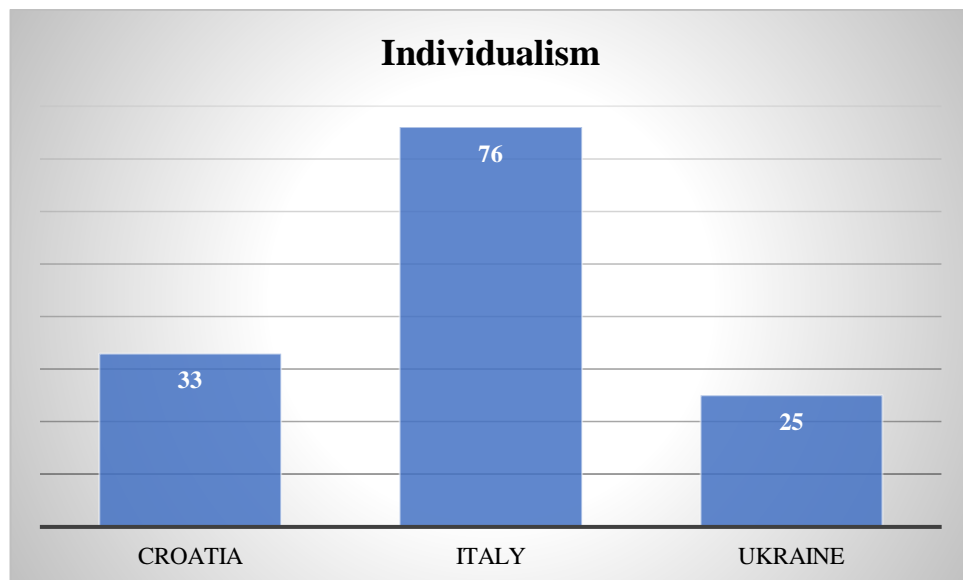


Рис. 2.4. Порівняння за показником індивідуалізму-колективізму.

Джерело: складено автором за даними [38].

Як не дивно, але показники України та Хорватії є дуже близькими і складають відповідно 25 і 33 одиниці. Це означає, що обидві наші культури дуже сильно орієнтуються на досягнення власних цілей, їм притаманна конкурентність. В той же час для Італії можемо стверджувати, що колективність у роботі буде набагато важливішою, ніж для України або Хорватії. Знову-таки це може бути використано при побудові ієрархії персоналу за випадку відкриття власного підприємства на території однієї із країн. Якщо говорити взагалі про форму виходу, то слід сказати, що у випадку Хорватія так само можна орієнтуватися, як і у випадку України, наприклад, на досягнення індивідуальних

цілей певного менеджера. Тобто це є класична орієнтація на пропозицію відсотка від продажів, якихось бонусів, які будуть запропоновані саме конкретним особам, що будуть відповідальні за ці бізнесові процеси. У той же час для Італії, якщо говорити про наслідки співпраці та взагалі якісь параметри контрактів чи умови договорів, то більшу увагу необхідно приділяти не можливостям для окремо взятого співробітника, а взагалі вигоді від такої співпраці для колективу, департаменту чи організації. У цілому так само побудувати систему умов діяльності та відповідного заохочення працівників були набагато легше у хорватському суспільстві оскільки воно більше схоже на українській.

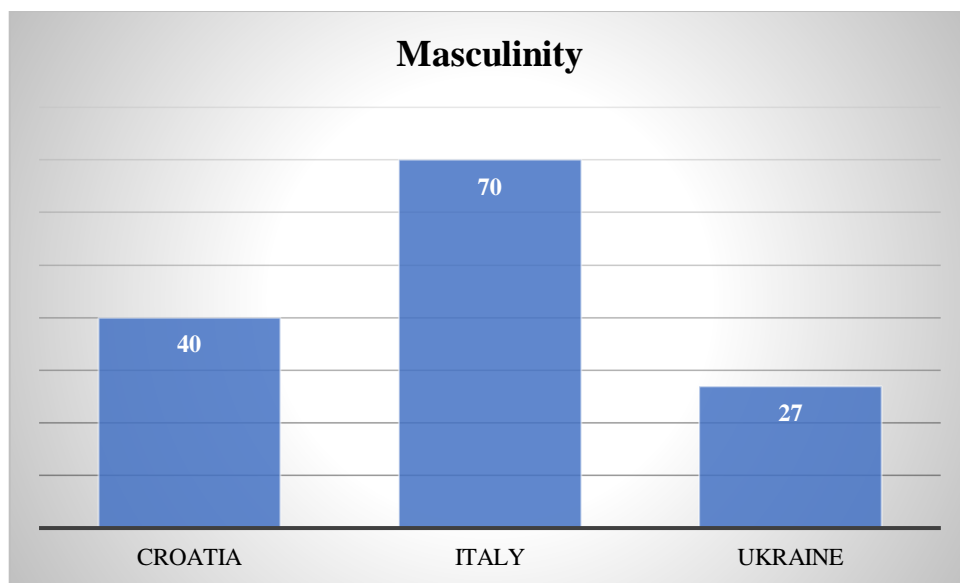


Рис. 2.5. Порівняння за показником співвідношення влади чоловіків.

Джерело: складено автором за даними [38].

В наступну чергу слід порівняти показник, що демонструє співвідношення влади чоловіків та жінок. Як не дивно, але цей показник є найбільшим в Італії. В той же час показники України та Хорватії є ближчими між собою. Водночас в даному випадку Україна та Хорватія є найбільш жіночними культурами, тобто в цілому вони є більш спокійними у бізнесі, а роль жінок є більшою. Одночасно слід сказати, що конкретно для нашого випадку не можна говорити що цей фактор матиме визначальний вплив. Звісно, слід готуватися до того, що ввести потенційні переговори будуть саме чоловіки. Але зазначимо, що вищий менеджмент компанії «Текстерно» має в своєму складі жінок, але навряд чи це буде певною серйозною перепорою.

Знову-таки можливо використати орієнтацією на досягнення якихось чітких цілей в розрізі того менеджера та відповідальних людей, що будуть приймати участь в зовнішньоекономічних зв'язках компанії «Текстерно» та потенційного контрагента в Італії чи Хорватії, проте загалом тут вплив не є значним. Проте слід відзначити, що близькість саме до культури України демонструє Хорватія.

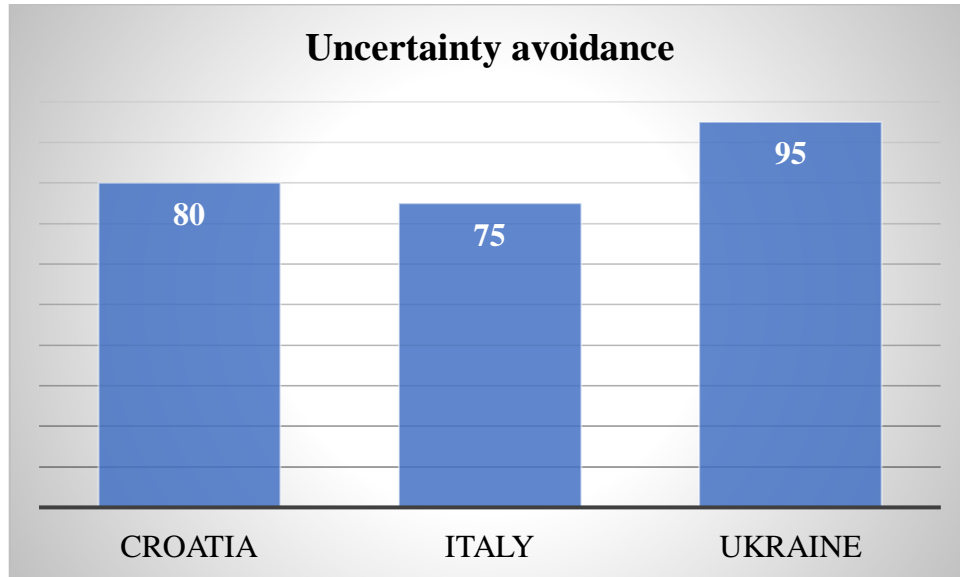


Рис. 2.6. Порівняння за показником ставлення до невизначеності
Джерело: складено автором за даними [38].

Наступним показником є відношення до невизначеності. Як не дивно, але найбільш негативно до невизначеності ставляться якраз в Україні. У той же час показники Хорватії та Італії залишаються високими. Однак знову ж таки згадуючи спільність минулого в комуністичному таборі, відзначимо, що показники Хорватії та України є ближчими між собою, аніж показник України та Італії. У цілому це означає, що відносно переговорів, наприклад в Італії учасники будуть більше керуватися обставинами, аніж орієнтацією на умови та обговоренням всіх моментів на майбутнє. Хоча знову-таки навіть там показник є достатнім високим. Якщо говорити про Хорватію, тут теж буде легше знайти спільну мову під час подібних перемовин українським партнерам. Тому констатуємо, що третій показник у Хорватії є ближчим до українського показника, і це означає, що за цими поки що проаналізованими показниками Хорватія є ближчою за культурним середовищем.

Передостаннім показником для аналізу є орієнтованість на довгострокові цілі. Найбільший показник демонструє Італія в масштабі 61 одиниці, проте зазначаємо, що розподіл балів є достатньо рівним, оскільки Україна має 55 одиниць, а Хорватія 58 (рисунок 2.7).

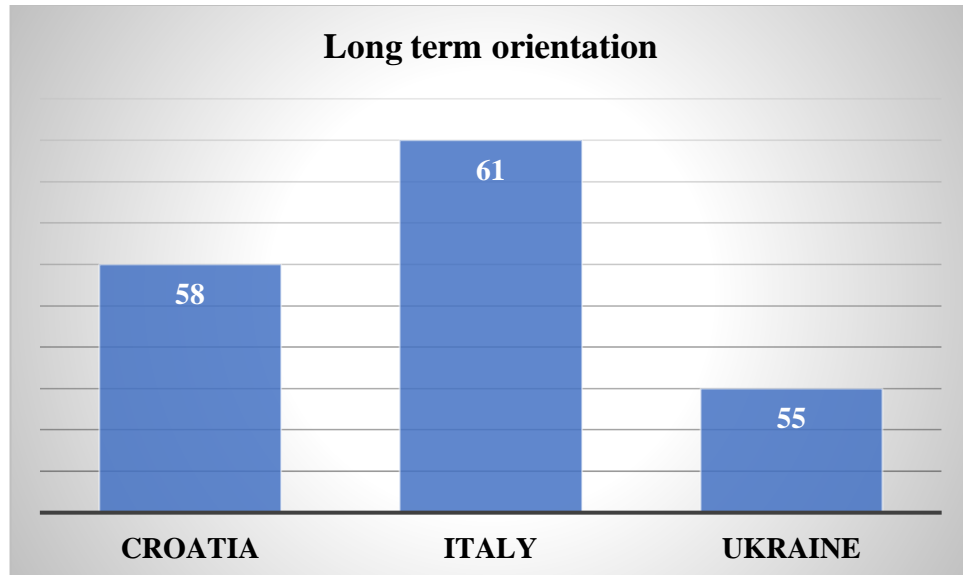


Рис. 2.7. Порівняння за показником довгострокової орієнтації.

Джерело: складено автором за даними [38].

Так само відзначаємо, що Хорватія є ближчою до України за цим показником. Однак навіть Італія несильно відрізняється за вказаними даними. Можна констатувати, що в Італії більше орієнтуються на перспективу, тому можливо, там буде вийти на ринок дещо складніше, оскільки контрагенти більшою мірою схильні до довгострокової співпраці. Однак різниця є настільки незначною, що нею можна знехтувати. Проте відзначимо близькість і за цим показником Хорватії та України.

Останнім показником за методикою Хофстеде є так званий показник індульгенції. Він показує, наскільки суспільство ставить в пріоритеті власні бажання та цілі. Звісно, він може певним чином корелювати з іншими показниками, зокрема індивідуальністю, проте саме вже в 21 столітті почали виділяти цей показник як ступінь потурання власним бажанням.

Можемо бачити, що українці за цим показником є достатньо закритими і песимістичними, хоча показники Хорватії та Італії так само є достатньо низьким. Це перший показник, за яким бачимо відносну близькість культури Італії до

України, хоча різниця між Італією і Хорватією складає лише три пункти (рисунок 2.8).

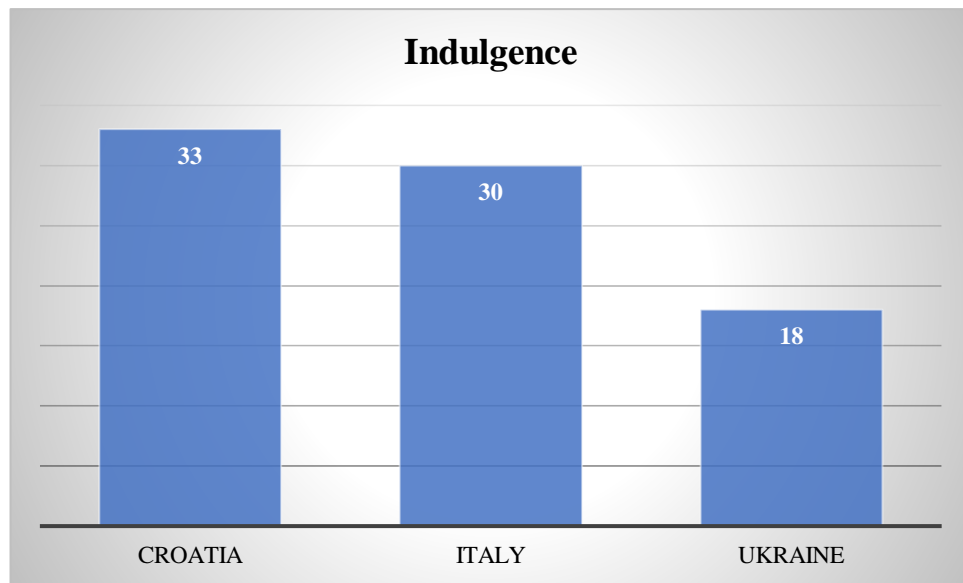


Рис. 2.8. Порівняння за показником потурання особистим бажанням.

Джерело: складено автором за даними [38].

Таким чином, можна говорити, що за цим показником дещо ближче нам культура все-таки Італії. Якщо підводити підсумок під практичним використанням цих даних, то слід ще раз підтвердити важливість наголошення саме на індивідуальних результатах від співпраці при веденні переговорів.

На початку даного розділу було сказано, що в Італії достатньо високий показник індивідуалізму, що означає, що в цій країні більше орієнтуються на власні цілі, аніж у Хорватії, хоча інші показники показали в принципі схожість культур в Хорватії та Україні.

Говорячи про порівняння культурних факторів між цими двома країнами, варто зауважувати, що вони є достатньо близькими не тільки географічно, але і за культурними аспектами. Зокрема це показав аналіз факторів за Хофстеде, де ми бачимо достатньо близькі позиції.

В цілому говорячи про відмінності стосовно релігії, що слід сказати що їх майже немає. Обидві країни в основному сповідують католицизм. В той же час християнство не є поширеним. Але у випадку Хорватії це можуть бути представники слов'янських народів, які проживають на її території, емігрувавши з інших країн, які розташовані по сусідству, в першу чергу це Сербія. Також варто відзначити, що у Хорватії та Італії представники мусульманської релігії є

достатньо нечисельними та зважаючи на їх соціально-економічний статус не входять до кола потенційних споживачів нашої продукції.

Говорячи про відмінності стосовно мови, слід зазначити той факт, що звісно, хорватська мова є найближчою до української, оскільки вона входить до групи слов'янських мов. Зокрема навіть деякі дослідження українських інституцій говорять про відсоток спорідненості коренів у деяких слова в наших мовах на понад 70%. Це може бути певною можливістю при пошуку співробітників та для проведення переговорів на рівні компанії. Водночас легше буде порозумітися напряду, якщо наприклад будуть певні труднощі із перекладачами. В той же час італійська мова хоча і є достатньо розповсюдженою на території Італії (та навіть Хорватії), проте вона не має якихось схожих рис із українською мовою, тому буде достатньо складно, наприклад, порозумітися без використання сторонніх осіб. Одночасно знайти фахівця з італійської мови можна буде дещо легше на території України.

З приводу пакування, то треба зазначити, що в будь-якому випадку маркування товару має бути на орієнтацію кінцевого покупця. Таким чином, етикетка має бути адаптована. В цілому говорити про якісь суттєві складнощі в одній або в іншій країні так само ми не маємо.

Щодо особливостей ділової етики, то слід сказати, що ці країни є достатньо спорідненими. В той же час можна говорити про те, що італійці цілому є більш емоційними, аніж хорвати. Це пояснюється тим, що самі по собі італійці розвивалися в межах більш самобутньої культури. У той же час Хорватія часто знаходилася на перетині різноманітних культурних векторів. Таким чином, італійці можуть бути більш емоційними та більш галасливими. Це потребує при плануванні перемовин більше робити акцент саме на яскраво вираженому спілкуванні як жестами, так і мовою тіла.

Водночас корпоративна етика хорватів може бути більше схожою на українську. Таким чином, за цим параметром все-таки Хорватія має кращі можливості для виходу нашої компанії. Часові пояси є однаковими для обох країн, оскільки вони використовують європейський пояс, який на годину

відрізняється від українського, тому це не може бути проблемою у жодному із аналізованих випадків.

Маємо говорити про особливості моди. Цей фактор вже був розглянутий при аналізі макросередовища у попередньому розділі роботи. Проте тут слід так само зауважити про певні схожості у традиціях обох народів. Саме до схильності до яскравих кольорів. Вона проявляється в більшій мірі саме у італійців, але притаманна представникам республіки Хорватія. Ми маємо враховувати це при розробці асортименту нашої продукції, оскільки буде на пряму впливати на обсяги продажів тканин та готових виробів.

Рівень освіти в цілому є достатньо високим в обох країнах. Це пояснюється тим, що ці країни відносяться до Європейського Союзу. Показники охоплення дітей навчанням загального рівня, рівень грамотності є одними із найбільших у світі, тому говорити про якісь такі загрози в цьому факторі ми не можемо.

Звісно, представники цих двох країн мають дещо різні традиції та свята, проте не було виокремлено якихось рис в одній країні, які могли б негативно впливати на продажі нашої продукції або, навпаки, могли б бути використані як потенційна можливість.

Підсумовуючи вищесказане, можна побудувати таблицю стосовно різниці за різними параметрами культур між Україною та двома обраними країнами. Зрозуміло, що тут необхідно мінімізувати цю різницю, тобто суму різниць за різними факторами між українським культурним середовищем та Італією або Хорватією відповідно. Можемо подивитися результати у таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

Порівняння результатів аналізу культурного середовища Італії та Хорватії

	Італія	Хорватія
Power distance	42	19
Individualism	51	8
Masculinity	43	13
Uncertainly Avoidance	15	20
Long Term Or.	6	3
Indulgence	12	15
Всього	169	78

Джерело: складено автором за даними [38].

Таким чином, підводячи підсумок під дослідженнями другого розділу констатуємо, що отримані результати цілком продовжують ті висновки, які було отримано у попередньому розділі. Вони стосуються того, що Хорватія є ближчою за рівнем культурного середовища та особливостями його розвитку до України, аніж Італія. В принципі за гіпотезою це все є достатньо логічним, оскільки наші країни мають схожу культуру, схожу мову десь в окремі роки історії спільні історичні моменти.

Якщо говорити про особливості, що безпосередньо пов'язані із діяльністю компанії, то слід сказати, що на хорватському ринку можна використовувати ті стратегії комунікації, які компанія використовує в діловій етиці та комунікаціях в Україні, звісно, з поправкою на певні традиції та специфіку. Головним меседжем через весь розділ було те, що в принципі всі показники демонструють традиційність в бізнес-середовищі цього суспільства на орієнтацію на задоволення в першу чергу власних потреб. Тому акцент уваги при перемовинах – не тільки на вигоди для компанії у співробітництві із ПАТ «Текстерно» в іноземного контрагента, але і безпосередньо на блага того, хто буде залучений до переговорів.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ФОРМИ ВИХОДУ ПАТ «Текстерно» НА РИНОК БАВОВНЯНИХ ТКАНИН ХОРВАТІЇ

3.1. Вибір моделі форми виходу ПАТ «Текстерно» на ринок бавовняних тканин Хорватії

Для того аби обрати правильну модель виходу на зарубіжний ринок, як вже йшлося у теоретичному розділі, необхідно враховувати не тільки кон'юнктуру ринку, на який планується виходити, але і можливості підприємства на національному ринку, його позиції тут і потенціал щодо використання власних ресурсів. Таким чином, у даному розділі роботи ми маємо обґрунтувати форму виходу підприємства на ринок Хорватії, а також поррахувати ефективність даного заходу в цілому.

Можемо зазначити, що для того, аби обрати вірну форму в попередньому розділі було детально проаналізовано особливості хорватського ринку. У даному випадку ми маємо проаналізувати і фактори, які, як вже йшлося, будуть діяти на підприємство на українському ринку, а також власне внутрішньокорпоративні фактори аналізованого підприємства, проаналізувати позиції, які на сьогодні займають товари на українському ринку, що аналізуються (мова йде про різновиди тканини), а також проаналізувати, які позиції підприємство зможе у короткостроковій перспективі зайняти на ринку Хорватії, як буде сприймати та аналізувати цей ринок, на що розраховувати у продажах та позиціях в окремо взятих сегментах. У змісті даного розділу мова піде саме про вибір конкретної форми, враховуючи і фактори хорватського бізнес-середовища, які були проаналізовані детально у попередньому розділі, і власне особливості українського ринку та компанії, що наведені тут. Пропонується також застосувати інноваційний підхід до фільтрування. Мова йде щодо обмеженого використання моделі фільтрів відносно саме форм виходу підприємства на ринок в конкретно взятих умовах.

В плані тканини ми маємо низку характеристик, які є стандартними по всьому світу і для всіх видів. І лише за характеристиками із вказаного списку можна відокремлювати один різновид від іншого:

- вміст бавовни;

- вміст синтетичних волокон;
- щільність у вигляді ваги на площу;
- щільність через кількість ниток на зріз;
- характер плетіння;
- обробка тканини;
- власне колір та дизайн.

Важко виокремити чи адаптовану, чи стандартизовану стратегію компанії використовувати. У даному випадку, з одного боку, ми маємо орієнтацію лише на ринок однієї країни (Хорватія) та обмежений цільовий ринок, для якого пропонуємо вже давно існуючий і традиційний товар лише із деякими зміненими характеристиками (стандартизована стратегія). З іншого боку, є компанія, що адаптує властивості тканини саме під тенденції та вимоги покупців (адаптована стратегія). Можна говорити про те, що в цілому маємо адаптовану стратегію (в плані дизайнів) для дуже стандартизованого продукту. Це має бути запорукою успіху, адже подібні заходи на відповідному ринку в Хорватії раніше не проводилися.

У підсумку даного дослідження слід зазначити, що, звісно, ми можемо адаптувати форми виходу підприємства до особливостей аналізованої компанії та хорватського ринку, проте все одно ми маємо у розпорядженні стандартні моделі виходу, які використовуються компаніями по всьому світу.

Підводячи підсумок факторів, слід зазначити, що продукція, дійсно, є достатньо стандартизованою. Через це ми навряд чи зможемо запропонувати ринку якийсь новий продукт чи торгову марку. Це все більшою мірою впливає на кінцеву ціну, стратегію та позиціонування, проте все одно має враховуватися при формі виходу. Зважаємо і на те, що аналізоване підприємство має не дуже значні ресурси для розвитку, що також може обмежує значні інвестиції, наприклад, у спільну підприємницьку діяльність. В той же час позиції підприємства на ринку України є достатньо перспективними. Воно має доступ до якісної та недорогої продукції, планує розширення у наступні роки, що є позитивним фактором.

Таким чином, можемо перейти безпосередньо до запропонованої автором моделі фільтрів з приводу форм виходу на ринок, а також на наступному етапі аналізі ефективності цих форм виходу.

Зважаючи на особливості ринку та невеликі масштаби діяльності підприємства, ще на етапі теоретичного аналізу за гіпотезою було обрано таку модель виходу як прямий експорт. У цілому це найбільш розповсюджений варіант як для невеликого підприємства і конкретно даного ринку. Проте з метою більш детального аналізу та імплементації інноваційного підходу до вибору моделі виходу на ринок було зроблено спробу в рамках моделі чотирьох фільтрів включити до дослідження замість обраних ринків та країн моделі виходу.

Таким чином, в даній роботі ми двічі апелюємо до вищевказаної моделі чотирьох фільтрів. Використання саме підходу до аналізу моделей виходу на ринку раніше не використовувалося і саме в межах написання даної роботи це буде зроблено вперше. Отже, розглядаючи більш детально модель чотирьох фільтрів, зазначимо, що відбір відбувається за чотирма рівнями, що відповідають різним рівням розвитку економіки, зокрема мегаекономіка, розвиток ринку на рівні країни, на рівні галузі, а також на мікрорівні, тобто на рівні підприємства.

Зважаючи на особливості обраного ринку, були виокремлені 4-5 критеріїв для кожного із цих рівнів. Для того аби зменшити обсяг дослідження в даній частині було вирішено одразу розставляти експертні оцінки за 10-бальною шкалою для отримання більш детальних результатів для кожної із моделей. У першу чергу варто зазначити взагалі критерії, які будуть використовуватися. Вони подані у списку нижче.

Рівень глобально-економічного середовища:

- Технологія виробництва;
- Кон'юнктура ринку;
- Досвід використання у галузі;
- Можливість конкурувати із великими постачальниками.

Зовнішнє середовище ринку:

- Регулювання діяльності форми виходу;

- Податкові платежі, місцеві відрахування;
- Культурне сприйняття форми виходу;
- Відповідність інфраструктури ринку.

Галузеві фактори:

- Наявність обсягів попиту та пропозиції;
- Реагування на зміни на ринку;
- Конкуренція у даній моделі виходу;
- Бар'єр для даної моделі виходу;
- Врахування дії сезонного фактору.

Внутрішні фактори підприємства:

- Час імплементації проєкту;
- Обсяг необхідних інвестицій;
- Економічний ефект, прибуток;
- Поточна вартість використання;
- Наявність ризиків.

Зокрема треба враховувати на даному ринку і культурні особливості для конкретно Хорватії, і певні більш глобальні тренди, зокрема технологію виробництва тканини, високий рівень стандартизації кінцевої продукції, суттєву владу великих постачальників на ринку, а також невеликий масштаб діяльності нашого підприємства. Перший фільтр буде використаний для абсолютно всіх моделей виходу. Зокрема можемо бачити не тільки поділ на чотири основні моделі, але і конкретні шляхи виходу на зарубіжний ринок в межах обраних моделей. Таким чином, у фільтрі ми на початковому етапі маємо 14 варіантів для виходу. На кінцевому етапі очікується, що буде обрано 1-2 шляхи виходу і, безумовно, конкретна модель виходу на зарубіжний ринок, для якої в наступному пункті роботи буде перераховано економічну ефективність.

Класичний вигляд таблиці було дещо змінено, оскільки ми маємо значну кількість варіантів моделей виходу і не дуже велику кількість критеріїв. Фактично якщо порівнювати вигляд таблиці при фільтрування країн, то ми в даному випадку маємо транспонований вигляд, тому що критерії розташовані у

стовпчиках, а не у рядках. Таким чином, маємо на першому фільтрі відкинути хоча б від трьох до п'яти моделей впливу і переходити далі.

Таблиця 3.1

Фільтр моделей виходу (Рівень глобально-економічного середовища)

Критерії оцінки (від 1 до 10) Форма виходу	Технологія виробництва	Кон'юнктура ринку	Досвід використання у галузі	Можливість конкурувати із великими виробниками	Сума
Прямі інвестиції: Виробничі підприємства	7	5	3	3	18
Прямі інвестиції: Складальні підприємства	2	3	1	2	8
Прямі інвестиції: Збутові філії	8	7	5	5	25
Спільне підприємство: Ліцензування	2	3	2	4	11
Спільне підприємство: Підрядне виробництво	6	7	5	6	24
Спільне підприємство: Управління за контрактом	5	5	3	5	18
Спільне підприємство: Підприємства спільного володіння	6	4	5	7	22
Прямий експорт: Через експортний відділ у власній країні	10	10	10	9	39
Прямий експорт: Через збутове відділення чи філію за кордоном	10	8	10	10	38
Прямий експорт: Через комівояжерів з експортних операцій	7	6	7	6	26
Прямий експорт: Через закордонних дистриб'юторів чи агентів	8	8	10	8	34
Непрямий експорт: Через вітчизняних покупців експортерів	10	8	10	10	38
Непрямий експорт: Через вітчизняних агентів з експорту	10	7	8	7	32
Непрямий експорт: Через вітчизняну кооперативну організацію	8	6	6	6	26

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Як і очікувалося із самого початку, в першу чергу були відкинуті моделі виходу із прямими інвестиціями та спільним підприємством. За результатами аналізу першого фільтру можемо відкинути 4 із 14 моделей, і це в принципі достатній показник для подальшого аналізу. Як ми бачимо, було відкинуто дві із трьох моделей, що стосуються прямих інвестицій. В основному це пояснюється

тим, що на даному ринку немає якихось складальних операцій. У той же час і сам технічний процес виробництва тканин є достатньо простим, а різниця в цінах не є настільки великою, аби українська компанія могла використовувати виробничі потужності в Хорватії. Щодо спільного підприємства, то тут також на перший план виходять традиційні форми співробітництва в галузі. Інші просто не є економічно ефективними, тому варіантів ліцензування виробництва чи управління за контрактом ми також не можемо спостерігати. Якщо ми подивимося на найбільш оцінки, то вони відносяться до прямого та непрямого експорту. За гіпотезою можемо говорити про те, що конкретні шляхи втілення певної моделі прямого чи непрямого експорту буде обрано в останніх фільтрах. Отже, переходимо до другого фільтру, а саме аналізу на рівні країни.

Таблиця 3.2

Другий фільтр моделей виходу (зовнішнє середовище ринку)

Критерії оцінки (від 1 до 10) Форма виходу	Регулювання діяльності форми виходу	Податкові платежі, місцеві відрахування	Культурне сприйняття форми виходу	Відповідність інфраструктури ринку	Сума
Прямі інвестиції: Збутові філії	5	6	10	10	31
Спільне підприємство: Підрядне виробництво	3	4	6	7	20
Спільне підприємство: Підприємства спільного володіння	4	3	7	6	20
Прямий експорт: Через експортний відділ у власній країні	10	8	5	8	31
Прямий експорт: Через збутове відділення чи філію за кордоном	6	6	9	10	31
Прямий експорт: Через комівояжерів з експортних операцій	8	8	6	6	28
Прямий експорт: Через закордонних дистриб'юторів чи агентів	7	10	6	10	33
Непрямий експорт: Через вітчизняних покупців експортерів	10	10	7	9	36
Непрямий експорт: Через вітчизняних агентів з експорту	9	10	7	6	32
Непрямий експорт: Через вітчизняну кооперативну організацію	5	6	7	7	25

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

За результатами другого фільтру ми можемо чітко виокремити три моделі, які отримали найменшу кількість балів за експертними оцінками. Зокрема після другого фільтру ми маємо повністю відкинути будь-які варіанти такої моделі виходу як спільне підприємство. В той же час створення кооперативної структури також не є традиційним для ринку і не виправдовується з точки зору культурних очікувань ринку. Тому цей варіант непрямого експорту було також відкинуто. Слід зазначити, що відносно низькі оцінки отримала модель виходу із залученням комівояжерів, проте було вирішено проаналізувати більш детально у наступних фільтрах і на даний момент цю модель виходу не відкидати. Загалом ми маємо 7 моделей, які залишилося проаналізувати у двох фільтрах. Можна очікувати, що ми отримаємо достатнього очевидні результати за підсумками всіх досліджень. Отже, аналізуємо майже всі форми експорту, що були на початку, а також можливість відкриття власної збутової філії на території Хорватії і переходимо до третього фільтру.

Таблиця 3.3

Третій фільтр моделей виходу (галузеві фактори)

Критерії оцінки (від 1 до 10) Форма виходу	Обсяги попиту та пропозиції;	Реагування на зміни на ринку	Конкуренція у даній моделі	Бар'єр для даної моделі	Сезонний фактор	Сума
Прямі інвестиції: Збутові філії	8	7	8	2	3	28
Прямий експорт: Через експортний відділ у власній країні	10	10	5	6	8	39
Прямий експорт: Через збутове відділення чи філію за кордоном	4	6	8	4	4	26
Прямий експорт: Через комівояжерів з експортних операцій	6	8	3	8	5	30
Прямий експорт: Через закордонних дистриб'юторів чи агентів	6	8	4	7	7	32
Непрямий експорт: Через вітчизняних покупців експортерів	9	9	7	10	9	44
Непрямий експорт: Через вітчизняних агентів з експорту	10	9	5	9	8	41

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

За результатами передостаннього фільтру ми можемо побачити достатньо різнопланові оцінки. З одного боку, найнижчий результати отримала форма виходу через збутове відділення чи філію за кордоном, а також відкриття власної збутової філії. Тому в будь-якому випадку відкидаємо ці моделі. З іншого боку, відносно низькі оцінки отримав прямий експорт через комівояжерів. Оскільки ще у минулому фільтрі даний захід був оцінений достатньо низько, то було вирішено за результатами аналізу відкинути і цю модель також.

Таким чином, ми бачимо, що достатньо високі результати спостерігаються у моделях непрямого експорту. Проте на ринку тканин зазначаємо, що ці моделі можуть бути використані абсолютно всіма компаніями, оскільки на нашому ринку оперує велика кількість фактично торгових посередників, які закупають чи виробляють продукцію у великих обсягах та згодом продають її на національному ринку. Таким чином, можемо сказати, що бар'єрів для виходу саме за рахунок непрямого експорту немає у жодного підходу. Треба враховувати цю умову під час кінцевого аналізу, оскільки може виявитися, що якраз шляхи непрямого експорту будуть найбільш привабливими для нашого господарства. Отже, ми маємо чотири моделі виходу, які проаналізуємо за четвертим фільтром.

Таблиця 3.4

Четвертий фільтр моделей виходу (внутрішні фактори підприємства)

Критерії оцінки (від 1 до 10) Форма виходу	Час імплементации проекту	Обсяг інвестицій	Ризики	Поточна вартість використання	Економічний ефект, прибуток	Сума
Прямий експорт: Через експортний відділ у власній країні	6	6	5	6	10	33
Прямий експорт: Через закордонних дистриб'юторів чи агентів	7	7	6	8	8	36
Непрямий експорт: Через вітчизняних покупців експортерів	10	10	9	9	1	39
Непрямий експорт: Через вітчизняних агентів з експорту	8	8	4	7	3	30

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Отже, можемо бачити, що за результатами останнього фільтру ми маємо повністю відкинути можливість непрямого експорту через вітчизняних агентів. Щодо інших трьох шляхів, то як вже було сказано, необхідно проаналізувати їх детальніше. Зокрема варіант непрямого експорту через вітчизняних покупців фактично означає співпрацю, яка на сьогодні є поширеною, коли виробники тканин просто продають свою продукцію іншим покупцям, які можуть створювати великі партії продукції, аби за рахунок укладених контрактів експортувати її за кордон. Це – можливий шлях, який на сьогодні вже використовує підприємство. Він є достатньо вигідним, оскільки забезпечує постійний притік фінансових ресурсів до компанії.

Маємо зазначити також можливість експорту, вже прямого, через іноземні філії та представництва. Фактично коли ми досліджували ринок, зокрема вивчали рівні цін, то аналізували інформацію саме із цих джерел. Проте все одно навіть для роботи із закордонними філіями та представництвами необхідно буде створити додатково відповідну одну чи кілька посад, що будуть відповідати за зовнішньоторговельну діяльність підприємства. Можемо сказати, що оскільки ми відкидаємо можливість непрямого експорту через його економічну невикористаність, то саме прямий експорт через закордонні філії є можливим, і буде досліджуватися його економічна ефективність у наступному пункті.

Щодо експортного відділу, то зважаючи на необхідність інвестицій, певний час, необхідний для повернення вкладених коштів, на сьогодні це не є актуальним для підприємства. Можливо, якщо буде досягнуто значного економічного ефекту від діяльності через закордонні філії та представництва, у майбутньому необхідно буде реорганізувати організаційну структуру підприємства. Таким чином, за рахунок фільтрів ми можемо відкинути дві моделі, а саме непрямий експорт через агентів та прямий експорт через експортний відділ, і залишаємо дві моделі виходу. Фактично констатуємо, що на даному ринку вихід буде здійснено реально, коли підприємство буде використовувати прямий експорт до Хорватії.

3.2. Оцінка ефективності прямого експорту ПАТ «Текстерно» на ринок бавовняних тканин Хорватії

Особливістю оцінки ефективності маркетингової діяльності є той факт, що з одного боку, подібних показників існує достатньо багато, а з іншого боку їх існує достатньо мало в розрізі аналізованого виду діяльності, як би це дивно не звучало. Отже, під оцінкою маркетингової діяльності часто розуміють саме особливості ринку споживачів і, відповідно, часто робиться акцент на таких показниках, які не можуть бути зазвичай використані на промисловому ринку. До них відносять вартість залучення нового клієнта (CAC), маркетингові витрати на залучення одного клієнта (mCAC), співвідношення оцінки життєвого циклу до клієнтів (LTV/CAC), термін окупності вартості залучення одного клієнта, частка маркетингових витрат у витратах на залучення одного клієнта. Всі ці показники розраховують, маючи велику маркетингову кампанію, направлену на певну кількість людей, і виділяючи відповідні показники. У нашому випадку в даному дослідженні буде спроба прорахувати подібні показники, аби виокремити їх як конкретні дані при аналізі результатів впровадження стратегії диференціації на нашому ринку.

Проте слід зазначити, що окрім цього варто розглядати і базові показники, які у сукупності із видами економічної діяльності аналізованого підприємства будуть давати уявлення про ефективність маркетингової діяльності компанії. До них можуть відноситися різні групи показників. Зокрема до першої групи показників ми відносимо загальноекономічні показники, а конкретно в нашому випадку це може бути: обсяг продажів за різними видами продукції, вартість закупок конкретного взятих видів товарів. У подальшому аналізі це порівняння собівартості виробленої тканини за різними видами із ціною продажу різних видів тканини. До другої групи показників ми можемо віднести вже результативні показники виручки і прибутку, рентабельності продукції, рентабельності та вартості саме маркетингових витрат. Таким чином, намагаючись в даному випадку оцінити якомога більшу кількість показників, треба починати із вихідних даних.

Першим чинником, який слід враховувати при аналізі ефективності маркетингової діяльності є порівняння економічних результатів, які ми отримуємо при традиційних продажах в Україні та запропонованій стратегії у Хорватії. Для цього необхідно порівняти ціни на тканину тих видів, які ми пропонуємо, в Україні і тих, які на сьогодні традиційно присутні на ринку Хорватії. Спочатку ми аналізуємо різницю в ціні, яка буде отримана при цьому. Згодом ми отримуємо обсяги і після цього отримуємо кінцевий ефект.

Ми маємо також враховувати наші розрахунки стосовно цін, які будуть в Україні. Варіант EX Works є зручним для нашого підприємства, оскільки дозволяє економити на транспорті. З іншого боку, значна кількість покупців у портах не бажає зв'язуватися із транспортною системою, тому просто при контракті пропонує умову транспорту до терміналу як єдину базову.

Було виокремлено саме умови продажу EXW Тернопіль та на ринку Хорватії усереднено. У даному випадку нам було важливо побачити, яка буде різниця в ціні за цих умов. Курс долара прийmemo за 32 грн за 1 дол.

Таблиця 3.5

Порівняння гуртових цін в Україні та Хорватії на тканину метр

Вид	Україна		Вид	Хорватія
	Ціна у грн	Ціна у дол		Ціна у дол
Бязь	57,6	1,8	Бязь	2,3
Сатин	70,4	2,2	Сатин	2,9
Ранфорс	60,8	1,9	Ранфорс	2,4
Змішана	44,8	1,4	Змішана	1,9

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та за даними [22, 58].

Головним фактором порівняння так само є той факт, що різниця між гуртовими цінами в Україні та середніми цінами в Хорватії є достатньо великою. Тобто дозволяє в принципі оплатити супутні і транспортні витрати, а також отримати певний прибуток.

В таблиці нижче в нас наводяться витрати, які можуть бути здійснені нашим підприємством під час доставки вантажу за різними базисними умовами до

споживача в Хорватії. Першим ділом слід порівняти вартість доставки по території України в середньому за 1 км тканини від наших цехів до порту Одеси.

Наведемо деякі розрахунки у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Обрахунок вартості транспортування тканини

Характеристика	Значення
Середня відстань (Тернопіль – Чорноморськ)	700 км
Вантажопідйомність вантажного автомобіля	20 тонн
Витрати палива на 100 км/л, заповнений	40 літрів
Ціна палива, літр	35 грн
Витрати на паливо на маршрут туди-назад	19 600 грн
Витрати на зарплату	5000 грн
Інші витрати	1500 грн
Сумарні витрати, грн	26100 грн
Обсяг перевезеної тканини (264 кг/1 км тканини), метрів	75 750 метрів
Витрати на метр	+0,35 грн (або +0,01 дол)
Витрати на кілометр тканини	+350 грн або +10 дол

Джерело: складено автором на основі власних досліджень [20].

Отже, у будь-якому випадку ми підтвердили гіпотезу про вигідність продажу тканини за портовими цінами. Тобто в будь-якому випадку буде вигідніше доставляти тканину до українського порту, аніж продавати її з території заводу.

У таблиці нижче представлені витрати, що можуть бути здійснені для доставки до покупця у порту Хорватії. Важливо відзначити той факт, що для повноти аналізу ми маємо порівняти кілька базисних умов поставки, які за контрактами зможемо запропонувати покупцям за Інкотермс. Першою із цих статей є вартість навантаження та розміщення на судні. За умовами українські продавці не мають оплачувати цю послугу, тому маємо включити її у вартість. Звісно, часто вона входить у вартість фрахту судна, проте для детального дослідження було виокремлено цю статтю. Також зазначаємо, що до таблиці включені дані стосовно вартості фрахту за маршрутом Чорноморськ-Рієка, вартість розвантаження продукції у порту Рієки, страхування так само включає вартість цієї послуги під час морських перевезень.

Брокерські платежі складають всі витрати стосовно оформлення партії. Важливо зазначити, що при митному очищенні ми не маємо платити мита на територія Хорватії при збереженні поточних умов (ставка = 0%), проте розмір мит робить таку операцію взагалі не вигідною.

Таблиця 3.7

Уніфіковані витрати на кілометр тканини, дол

Характеристика	Вартість на 1 км, дол
Доставка до порту Чорноморськ	15
Навантаження на судно, розміщення на судні	1,2
Фрахт до Рієки	13
Розвантаження у порту	1,5
Страхування вантажу	1,3
Доставка до клієнта (+страховка)	25
Брокерські платежі	0,5
Додаткові витрати	1,5
Імпортні формальності	1

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Така детальна подільність витрат дозволяє нам проаналізувати можливі витрати при пропозиції контракту за різними базисними умовами поставки.

Отже, ми у таблиці проаналізували витрати, що наше підприємство буде додатково нести на один кілометр продукції в залежності від умов поставки. Можна говорити про те, що найбільш дорогою послугою буде вартість фрахту корабля від Чорноморська до Рієки, а також вартість перевезень по Хорватії, що є достатнім логічним.

Варто також зазначити, що в цілому, якщо ми будемо говорити про ринок Хорватії, то середньозважені ціни там рахуються при умовах або доставки тканини вже до споживача, або доставки тканини у певному місті/порту. Якщо споживач тканини бажає купити продукцію на ринку Хорватії, то він зазвичай здійснює свої переміщення і відповідні оплати транспортування лише по території своєї країни. Тому логічно, що якщо ми пропонуємо умови поставки при купівлі товару в Чорноморську (FOB), то маємо враховувати не тільки меншу норму прибутку на одному кілометрі, але і додатково враховувати витрати, які буде нести хорватський покупець. В той же час більш звичним способом буде тип базисних умов C та F у порту Хорватії (чи іншому місті).

Звісно, в разі такого контракту ми матимемо можливість підвищувати ціну на кілометр продукції.

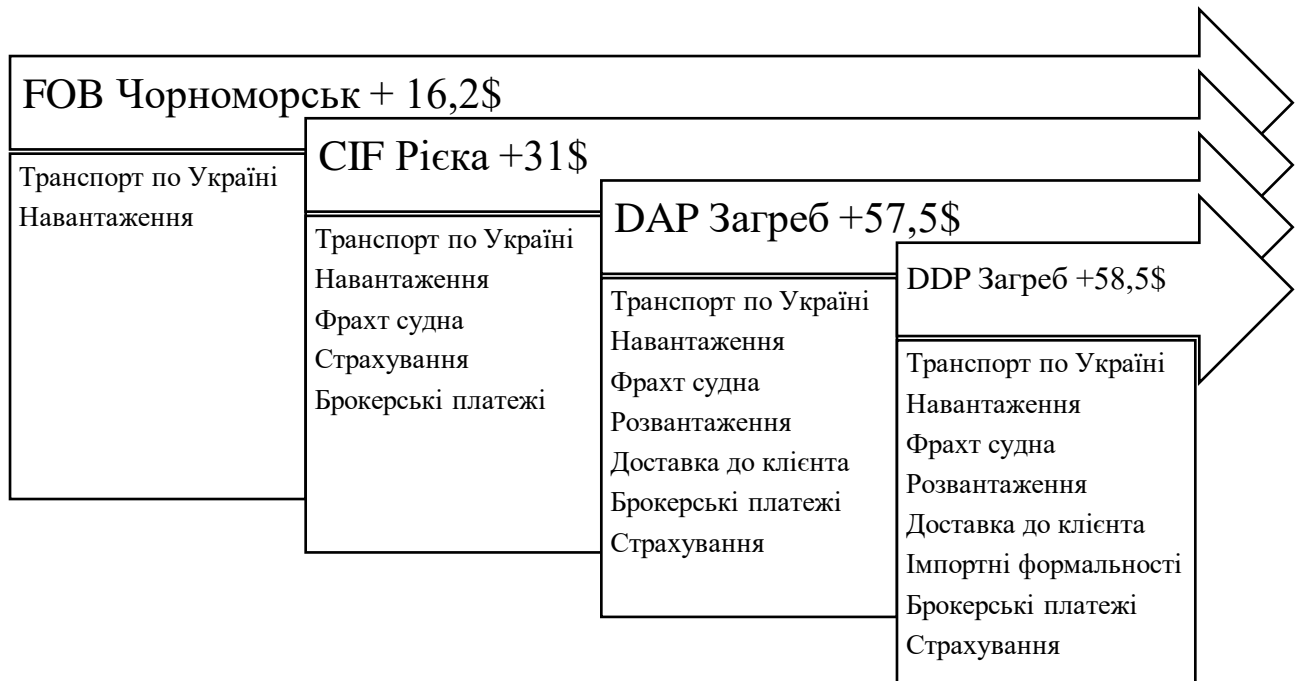


Рисунок 3.1. Схема розрахунку витрат для ПАТ «Текстерно»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

У таблиці нижче ми бачимо вже кінцеві результати формування ціни та її порівняння із середньою ціною на хорватському ринку.

Зазначаємо, що ми беремо за базис українську ціну EXW і поступово додаємо до неї показники.

Таблиця 3.8

Розрахунок собівартості товару при різних умовах контракту

Вид	Ціна в Україні (EXW), дол	Розрахункова вартість, дол				Ціна CIF у Хорватії
		FOB	CIF	DAP	DDP	
Бязь	1800	1816,2	1847,2	1904,7	1963,2	1890
Сатин	2200	2216,2	2247,2	2304,7	2363,2	2290
Ранфорс	1900	1916,2	1947,2	2004,7	2063,2	1980
Змішана	1400	1416,2	1447,2	1504,7	1563,2	1480

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Головним результатом порівняння у таблиці є те, що ми маємо ціни у порівнянні із хорватським ринком – ціна «в порту». Так, компанія може запропонувати тканину будь-якого виду, що буде економічно вигідно. Тканина

класу бязь може коштувати аж на 40 доларів більше собівартості. Це дає змогу організувати достатньо масштабні відпускні партії тканини на ринок Хорватії. У якості маркетингових заходів можна запропонувати різні контрактні ціни для різних умов поставки, бо зараз ми можемо порівняти різницю у цінах за умови CIF. Таким чином, припустимо, що якщо ми запропонуємо «акційні» ціни для умов FOB та дорожчі для умов D, то загальний обсяг продажів за маркетинговий рік збільшиться на 30%. Представимо у таблиці.

Таблиця 3.9

Порівняльна характеристика розрахунків

Вид	Ціна в Україні (EXW), дол	Контрактна ціна за різними умовами			
		FOB	CIF	DAP	DDP
Бязь	1800	1850	1890	1940	1990
Сатин	2200	2245	2290	2345	2395
Ранфорс	1900	1940	1980	2040	2105
Змішана	1400	1455	1480	1540	1600
Вид	Ціна в Україні (EXW), дол	Прибуток за різними умовами			
		FOB	CIF	DAP	DDP
Бязь	1800	33,8	42,8	35,3	26,8
Сатин	2200	28,8	42,8	40,3	31,8
Ранфорс	1900	23,8	32,8	35,3	41,8
Змішана	1400	38,8	32,8	35,3	36,8

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

У таблиці вище ми маємо розрахунки, які показують також і прибуток на один кілометр по різних умовах поставки і різних видах тканини. Фактично це є останнім аналітичним розрахунком, який дає можливість у залежності від різних форматів обсягів продажу порівнювати вигоди від продажу продукції. Після цього ми маємо отримати матрицю, яка дасть змогу порахувати прибуток при гіпотетичних обсягах продажів, відповідно, повністю зробити висновок про ефективність чи не ефективність даної маркетингової кампанії.

Таблиця 3.10

Підсумкова таблиця результатів виходу на ринок

Вид	Обсяг продажу, км	Обсяг продажу, км				Прибуток, дол
		FOB	CIF	DAP	DDP	
Бязь	1000	250	500	150	100	37825
Сатин	600	150	350	50	50	22905

Ранфорс	300	25	150	75	50	10252,5
Змішана	400	50	250	50	50	13745
<i>Всього, обсяг км</i>	<i>2300</i>	<i>475</i>	<i>1250</i>	<i>325</i>	<i>250</i>	–
Всього прибуток, дол	–	15305	49500	11723	8200	<u>84727,5</u>

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Отже, ми маємо зазначити, що всього для отримання майже 85 тисяч доларів відносного прибутку Текстерно має продавати за кордон 2300 км тканини за рік. У цілому це можливі показники, враховуючи високу ефективність та продуктивність на аналізованому підприємстві.

Слід зазначити, що обраховані показники не можна порівнювати із показником прибутковості. Треба зробити дуже важливе уточнення, що за базис ми обрали ціну, за якою підприємство зможе продати тканину фактично в межах Тернопільської області. Тобто, це та ціна, за якою здійснюється продаж від виробника на даному ринку. Фактично це означає, що навіть продаючи за цією внутрішньою ціною на ринку Тернопільської області, ми можемо отримувати певну націнку, яка дозволяє розширювати підприємство та ефективно працювати далі.

Щодо отриманого прибутку, то він більшою мірою відноситься до показника додаткового прибутку, який ми можемо впродовж року додатково отримати у разі виходу на іноземні ринки. Тобто це означає, що підприємство буде продовжувати отримувати певний рівень прибутку, який можливий в разі продажу за ринковою ціною в межах області і країни, і матиме можливість додатково до цього прибутку отримувати надходження від зовнішньоекономічної діяльності. В наступному ми можемо коротко проаналізувати деякі маркетингові показники економічної ефективності даних заходів. Вважаємо, що у будь-якому випадку альтернативні коефіцієнти ефективності будуть вищими за одиницю, тому що ми бачимо чистий додатній економічний ефект від виходу на іноземні ринки.

Показники маркетингової діяльності. Вважаємо показники додаткового прибутку відносно ціни продажу в Україні, а не відносно фактурної собівартості.

1. Обсяг продажів. Він був обрахований вище і складає закордон 2300 км тканини за рік.

2. Прибуток. Додатковий прибуток складає 84,7 тис дол.

3. Вартість залучення одного клієнта. Вважатимемо, що було витрачено 15 тис дол на пошук клієнтів, відвідування виставок тощо. Було знайдено 13 клієнтів, які купили вищевказані 2300 км тканини. Вартість залучення одного складає $15000/13 = 1154$ дол.

4. Частка ринку. Умовно ринок тканини Хорватії оцінимо у 250 тис км. Тоді наш обсяг складатиме 0,92% від всього ринку.

5. LTV. В середньому клієнт купить за рік $2300/13 = 177$ км тканини. Середній додатковий прибуток на 1 км тканини складає: $84728/2300 \text{ км} = 37$ дол США. Припустимо, що один клієнт буде співпрацювати 4 роки. Тоді за цей час він принесе підприємству додатково 26 тис дол США.

6. ROMI. Нехай прибуток складає 84,7 тис дол, і з них чистий прибуток складає 75 тис дол (із врахуванням податків, амортизації). На рекламу було витрачено 15 тис дол. $ROMI = 75/15 = 500\%$. Дуже високий показник.

Таким чином, в даному розділі ми підтвердили ефективність подібного маркетингового заходу. Так, ми маємо порівняти витрати, що стосуються маркетингової діяльності, а не тільки структури собівартості продукції, а також хоча б приблизно оцінити інші аспекти видатків для того, аби зробити кінцеві висновки стосовно даного заходу.

Висновки

Управлінською проблемою даного дослідження є оцінка привабливості міжнародних ринків з метою визначення форми виходу та розподілу ресурсів між країнами. Тип ринку – В2В.

Для конкретного аналізу товару було виокремлено бавовняні тканини із вмістом бавовни 100%, які використовуються для виготовлення постільної білизни. Для того аби проаналізувати відповідні можливості було в ході дослідження обрано країни Хорватію та Італії. Вони є членами Європейського Союзу і, відповідно, мають гармонізовані вимоги для товарів, а також демонструють достатньо гарний рівень життя (наприклад, рівень ВВП на душу населення у понад три з половиною рази вищий за український), відповідно, країни мають розвинуту ринкову інфраструктуру та гарний платоспроможний попит, що буде непоганою перспективою для розвитку.

Ми бачимо, що за оцінкою макрофакторами Хорватія має більше можливостей та менше загроз, аніж Італія. Але в обох країнах можливості суттєво перевищують загрози.

На продаж продукції значний вплив має кожен з перелічених факторів мікроркетингового середовища. Фактори конкуренти та конкуруючі товари є взаємопов'язаними. Разом вони відіграють більшу роль за фактор споживачів. Така ситуація пояснюється кон'юнктурою на ринку. В аналізованій країні представлено велику кількість конкурентів. Кожен намагається зайняти свою частку на ринку. Вони використовують всі свої переваги перед нашою продукцією. Група споживачів має свої особливості та впливає на особливості процесу роботи компанії з своєю клієнтською базою.

З проведеного аналізу мікроркетингового середовища можна зробити наступні висновки. Компанія має достатню кількість конкурентів зі схожим позиціями товарів одного виду на ринку. З метою посилення власних позицій на ринку компанії необхідно вести поглиблену співпрацю зі своїми партнерами для забезпечення присутності власної продукції на ринку кожного міста та регіону в цілому. Також важливе збільшення загальної пропозиції потенційним клієнтам. Також варто звернути увагу на активну співпрацю із контактними аудиторіями.

Хорватські потенційні споживачі схильні до використання та розвитку виробництва текстильних товарів, що зіграє важливу роль в формуванні попиту. Компанії необхідно прикладати максимум зусиль для покращення обізнаності споживачів про переваги товарів, які вона пропонує клієнтам на цьому ринку.

За підсумками досліджень ринкового середовища на двох рівнях було виокремлено, що за всіма показниками незначну, але перевагу має країна Хорватія. Якщо ми розглянемо мікро маркетингове середовище, то тут ситуація в основному пов'язана із меншою інтенсивністю конкуренції, а також відсутністю засилля імпортерів із Туреччини та Китаю. У той же час для Італії характерні жорсткіші вимоги до товарів та компаній для того, аби стати гідним конкурентом на ринку. Також вже на сьогодні там присутня більша кількість конкурентів. І взагалі закріпитися на італійському ринку дещо складніше. Те ж саме можна сказати і про макромаркетингове середовище – не значна перевага Хорватії пов'язана із кращими можливостями з приводу оподаткування, а також можливістю легше вести бізнес в тій країні.

Говорячи про порівняння культурних факторів між цими двома країнами, варто зауважувати, що вони є достатньо близькими не тільки географічно, але і за культурними аспектами. Зокрема це показав аналіз факторів за Хофстеде, де ми бачимо достатньо близькі позиції. Констатуємо, що отримані результати цілком продовжують ті висновки, які було отримано у попередньому розділі. Вони стосуються того, що Хорватія є ближчою за рівнем культурного середовища та особливостями його розвитку до України, аніж Італія. В принципі за гіпотезою це все є достатньо логічним, оскільки наші країни мають схожу культуру, схожу мову десь в окремі роки історії спільні історичні моменти.

Якщо говорити про особливості, що безпосередньо пов'язані із діяльністю компанії, то слід сказати, що на хорватському ринку можна використовувати ті стратегії комунікації, які компанія використовує в діловій етиці та комунікаціях в Україні, звісно, з поправкою на певні традиції та специфіку. Головним меседжем через весь розділ було те, що в принципі всі показники демонструють традиційність в бізнес-середовищі цього суспільства на орієнтацію на задоволення в першу чергу власних потреб. Тому акцент уваги при перемовинах

– не тільки на вигоди для компанії у співробітництві із ПАТ «Текстерно» в іноземного контрагента, але і безпосередньо на блага того, хто буде залучений до переговорів.

Якщо говорити про дослідження культурного бізнес-середовища, то тут так само можна знайти у вторинних джерелах достатню кількість інформації як з приводу вище розглянутих характеристик за методикою Хофстеде, так і з приводу особливостей ділової культури в Італії. Тут навіть можна знайти вже переклад інформації російською мовою, а також доступно достатньо багато посилань на інформацію, представлену англійською мовою.

Можна сказати, що ринок Італії є більш жорсткішим для постачальника тканини, відповідно, і умови для роботи там є достатньо складними, оскільки із самого початку покупці вимагають високої якості продукції, рівня сервісу та вчасних поставок. Якщо ми говоримо про Хорватію, то тут більша увага приділяється саме ціні продукції, тобто економічному фактору. В той же час сам обсяг ринку є дещо меншим, але за своєю структурою більше схожий на українській. Якщо говорити про можливості виходу лише з огляду на конкурентну перевагу в ціні, то звісно, на сьогодні ринок Хорватії є більш привабливим для компанії ПАТ «Текстерно».

Таким чином, ми побачили, що з огляду на порівняння абсолютних та відносних показників ринок Хорватії є більш привабливим. Однак ми маємо чітко усвідомлювати, що в нього потенціал для розвитку є набагато меншим, ніж в Італії. Фактично потенційні обсяги продажів на цьому ринку є на порядок меншими, ніж в Італії, і це так само зменшує ємність ринку, зважаючи на це. Якщо брати між двома ринками, то можна спочатку говорити про вихід саме на ринок Хорватії, оскільки він буде порівняно легшим з огляду на конкурентне та макромаркетингове середовище. Таким чином, у Хорватії можна спробувати таку форму виходу як непрямий експорт. Подібний вибір був здійснений за допомогою моделі «чотирьох фільтрів».

Водночас в Італії ми навряд чи зможемо поговорити про спільне підприємство чи якусь інвестиційну діяльність, а мова буде йти на початкових етапах про непрямий експорт (оскільки про українського виробника на ринку ще

не дуже обізнані). А після цього можна говорити про вже укладання прямих контрактів на поставку. Таким чином, говоримо про можливість виходу більшою мірою на ринок Хорватії із прямим та непрямим експортом у короткостроковій перспективі та спільне підприємство і прямий експорт у Італії в середньостроковій перспективі.

Якщо аналізувати економічні показники, то вихід на ринок Хорватії є дуже гарною ідеєю, оскільки правильно позиціонуючи товар, ми можемо суттєво наростити обсяги збуту. У будь-якому випадку вони забезпечують дуже гарну рентабельність для виробника. Ціна тканини в середньому є більш-менш сталою та забезпечує майже однакову рентабельність. Одночасно розвиток ринків дозволяє ставити на кілька відсотків більшу маржу для інших умов поставки Інкотермс.

Продукція є достатньо стандартизованою. Через це ми навряд чи зможемо запропонувати ринку якийсь новий продукт чи торгову марку. Це все більшою мірою впливає на кінцеву ціну стратегію та позиціонування, проте все одно має враховуватися при формі виходу. Зважаємо і на те, що аналізоване підприємство має не дуже значні ресурси для розвитку, що також може обмежувати значні інвестиції, наприклад, у спільну підприємницьку діяльність. В той же час позиції підприємства на ринку України є достатньо перспективними. Воно має доступ до якісної та недорогої продукції, планує розширення у наступні роки, що є позитивним фактором.

Для отримання майже 84,7 тисяч доларів відносного прибутку дане підприємство має продавати за кордон 2300 км тканини за рік. У цілому це можливі показники, враховуючи високу ефективність та продуктивність на аналізованому підприємстві.

Таким чином, в даному дослідженні ми підтвердили ефективність подібного маркетингового заходу.

Список використаних джерел

Характеристика джерела	
Книги: Один автор	1. Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства: Монографія. Київ: Центр учб. л-ри, 2018. 648 ст. 2. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. Київ: Знання, 2007. 446 с. 3. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: підручник – Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2016. 480 с. 3. Ноздрьов Р.Б. Міжнародний маркетинг: підручник. Москва: Економість, 2005. – 990 с. 4. Старостина А. А. Маркетинговые исследования., 2001. 320 с. 5. Старостина А. О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків. – Київ: Лазарит-Поліграф, 2012. 480 с. 6. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес технології: Монографія. Київ: КНЕУ. 2004. 7. Kaplan R.S., Norton The Strategy Focused Organization. Boston : HBS Press, 2001. 8. Rumelt R. Strategy, Structure and Economic Perfomance. Cambridge, 1974. P. 557-559.
Два автори	1. Диденко Н. И., Скрипнюк Д. Ф. Международный маркетинг: теория и анализ конкретных ситуаций. Москва: Юрайт, 2016. 556 с. 2. Кирилич Т.Ю., Шпак Н.О. Інструментарій диверсифікації маркетингової діяльності у контексті взаємозв'язку класичного комплексу маркетингу «4Р» та комплексу маркетингу з боку споживачів «4С». Маркетинг та логістика в системі менеджменту. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 422–424 с. 3. Backhaus K., Voeth M. Internationales Marketing. Stuttgart: Schaffer– Poeschel, 1996. 4. Hoskisson R., Hitt M. Construct Validity of an Objective Categorical Measure of Diversification Strategy. New York, 1984. P. 215-235. 5. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 14th ed. – Prentice Hall, 2011 – 816 p. 6. Osterhammel J., Petersson N. P. Globalization: A Short History. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005. P. 5.
Три автори	1. Старостина А. О., Длігач А. О., Кравченко В. А. Промисловий маркетинг : Теорія, світовий досвід, українська практика. підручник / за ред. А. О. Старостиної. – Київ: Знання, 2005. 764 с.
Чотири автори	1. Окландер М.А., Окландер Т.О., Педько І.А., Яшкіна О.І. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія за ред. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
П'ять і більше авторів	1. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.В. Петровська, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрук ; Міністерство освіти і науки України, Національний авіаційний університет. Київ: НАУ, 2019. 162 с. 2. Міжнародний маркетинг: підручник / Я.С. Ларіна, О.І. Бабічева, Р.І. Буряк, В.А. Рафальська [та 5 інших]. Київ: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 452 с. 3. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Юхименко В. В., Костюченко В. М., Кудирко Л. П. Світовий ринок товарів та послуг. Київ: КНТЕУ, 2015. 720 с. 4. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / Т. В. Шталь, В. О. Козуб, В. С. Артеменко [та ін.]; за ред. Т. В. Шталь. – Харків: Видавництво "Форт", 2015. 364 с. 5. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / А.О. Старостина, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостиної. – Київ: Знання, 2009. 1071 с.

Без автора	1. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
Багатотомне видання	1. Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. – Київ: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. 152 с. 2. Ламбен Ж.–Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. [2–е изд]; [пер. с англ. И. И. Малковой; под ред. В. Б. Колчанова]. Питер: Классика МВА, 2016. 718 с. 3. Ортинська В. В., Мельникович О. М. Маркетингові дослідження. Вид. 2-ге, доп. Ктїв: КНТЕУ, 2015. 436 с
Матеріали конференцій, круглих столів	1. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції / А.О. Старостіна, О.Л. Канищенко, Т.В. Нагачевська, В.В. Журило // Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2015. URL: http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/science/conferences/2015/Marketing/Material%20konferencii_MCGE'2015.pdf .
Енциклопедії, словники	1. Incoterms. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/988_007 .
Законодавчі та нормативні документи	1. Закон України «Про Митний тариф України» URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/584-18 .
Статті із продовжуваних та періодичних видань	1. Благун І. С., Благун І. С., Ільчук П. Г. Зовнішні фактори впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств. <i>Економічний часопис XXI</i> . 2013. № 11-12. С. 46-49 2. Берестецька О. Аналіз дорожньої карти розвитку текстильної промисловості регіону як інструменту конкурентного позиціонування в глобальній економіці. <i>Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації</i> . 2018. № 3–4. С. 77–85. 3. Геєць В. М. Подолання квазіринковості шлях до інвестиційно орієнтованої моделі економічного зростання. <i>Економіка України</i> . 2015. №6. С. 4–17. 4. Длігач А.О. Аналіз розходжень у системі стратегічних маркетингових рішень. <i>Маркетинг в Україні</i> . 2006. №4. С.40-46 5. Кліонський О. М. Формування ситуаційної моделі управління цінами в системі міжнародного маркетингу аеропортів. <i>Інвестиції: практика та досвід</i> . 2013. № 19. С. 73–79. 6. Крижко О.В., Дарчук В.Г. Інформаційні системи в маркетинговій діяльності. <i>Економіка. Менеджмент. Бізнес</i> . 2016. №4(18). С. 113-120. 7. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Вибір стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на основі застосування матриці БКГ. <i>Інноваційна економіка</i> . 2017. №11-12(72). С.85-91. 8. Олійник Н., Макаренко С., Нічипорук А. Аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємств легкої промисловості України. <i>Проблеми системного підходу в економіці</i> . 2018. № 2. С. 76–81. 9. Федорак В. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості в умовах глобалізації. <i>Вчені записки університету КРОК</i> . 2019. № 2. С. 231. 10. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. <i>Актуальні проблеми економіки</i> 2018 № 8(98). С. 12–16. 11. de Oliveira Neto G. C., Correia J. M. F., Silva P. C., de Oliveira Sanches A. G., Lucato W. C. Cleaner Production in the textile industry and its relationship to sustainable development goals. <i>Journal of cleaner production</i> . 2019. Vol. 228. P. 1514–1525. 12. Desore A., Narula S.A. An overview on corporate response towards sustainability issues in textile industry. <i>Environment, development and sustainability</i> . 2018. Vol. 20. № 4. P. 1439–1459.

	<p>13. Dixit P., Lal R. C. Inclusive Growth and Social Responsibility-A Critical Analysis of Indian Textile Industry. <i>MERC Global's International Journal of Management</i>. 2019. Vol. 7. № 2. P. 202–210.</p> <p>14. Kovin'ko O.M., Sirenko S.A., Gyrych S.V. Factors of developing strategies of international marketing communications. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. <i>International scientific journal</i>. 2014. №2. C. 66-68.</p> <p>15. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. <i>Восточноєвропейський журнал передових технологій</i>, 2016. №3/4 (81). С. 4-12.</p> <p>16. Madrahimova G. G Analysis of the Role and Current State of the Textile Industry in the Economy of Uzbekistan. <i>Archive of scientific research</i>. 2020. № 16. P. 2034–2042.</p> <p>17. Sakamoto M., Ahmed T., Begum S., Huq H. Water pollution and the textile industry in Bangladesh: Flawed corporate practices or restrictive opportunities? <i>Sustainability</i>. 2019. Vol. 11(7). P. 1951.</p> <p>18. Shujaat M., Naghavi N., Mubarak F. Impact of supplier relational capital on supply chain performance in Pakistani textile industry. <i>Asian Econ. Financ. Rev.</i> 2019. Vol. 9. № 3. P. 318–328.</p> <p>19. Xu J., Wang B. Intellectual capital performance of the textile industry in emerging markets: A comparison with China and South Korea. <i>Sustainability</i>. 2019. Vol. 11. № 8. P. 2354.</p> <p>20. Vayas-Ortega G., Larzabal-Fernandez A., Rivera M. G., Perez A., Gonzalez A. Characterization of Corporate Social Responsibility in the Textile Industry of Jeans: Pelileo-Ecuador. <i>Advanced Science Letters</i>. 2018. Vol. 24 (12). P. 9291–9295.</p> <p>21. Yaghin R.G. Enhancing supply chain production-marketing planning with geometric multivariate demand function (a case study of textile industry). <i>Computers & Industrial Engineering</i>. 2020. Vol. 140. P. 106-220.</p>
Електронні ресурси	<p>1. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності URL: http://p-for.com/book_212</p> <p>2. Average Salary in European Union 2017 URL: https://www.reinisfischer.com/average-salary-european-union-2017</p> <p>3. COMPARE COUNTRIES. Hofstede Insights. 2019. URL: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/.</p> <p>4. CBI Trade Statistics for Home Textiles. CBI Market Information Database. 2016. URL: http://www.cadexco.bo/actual/boletin-inteligencia/trade-statistics-europe-home-textiles-2014.pdf.</p> <p>4. Cotton Production by Country in 1000 480 lb. Bales. IndexMundi. 2018. URL: https://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=cotton&graph=production.</p> <p>5. Climate – Italy. Climates to travel. 2018. URL: https://www.climatestotravel.com/climate/italy.</p> <p>6. Certifications – what to look for in textiles. O ECOTEXTILES. 2009. URL: https://oecotextiles.wordpress.com/2009/10/13/certifications-what-to-look-for-in-textiles/.</p> <p>7. Croatia - Urban population (% of total). TRADING ECONOMICS. 2018. URL: https://tradingeconomics.com/croatia/urban-population-percent-of-total-wb-data.html.</p> <p>8. Croatian Textile Industry. Croatian Chamber of Economy. 2018. URL: http://www.investincroatia.hr/wp-content/uploads/2016/12/Textile_V6.pdf.</p> <p>9. Doing Business. The World Bank Group. 2018. URL: http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf.</p> <p>10. Global Rankings. The World Bank Group. 2018. URL: https://lpi.worldbank.org/international/global?sort=asc&order=LPI%20Rank#datatable.</p> <p>11. EU Average Salaries, Where is Croatia Placed? Total Croatia News. 2018. URL: https://www.total-croatia-news.com/news/31803-eu-average-salaries-where-is-croatia-placed.</p>

12. EU population up to nearly 513 million on 1 January. Eurostat Press Office. 2018. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9063738/3-10072018-BP-EN.pdf/ccdfc838-d909-4fd8-b3f9-db0d65ea457f>.
13. Import Regulations – Italy. The Canadian Trade Commissioner Service. 2017. URL: <https://www.tradecommissioner.gc.ca/italy-italie/market-facts-faits-sur-le-marche/17370.aspx?lang=eng>.
14. Italy Tourism in Municipalities – Growing Tourism in 2018. Comun In Rete. 2018. URL: <https://www.comuninrete.at.it/web-comuni-turismo/>.
15. Italy - Urban population (% of total). TRADING ECONOMICS. 2018. URL: <https://tradingeconomics.com/italy/urban-population-percent-of-total-wb-data.html>.
16. Italy Income Taxes and Tax Laws. 2018. URL: http://www.worldwidetax.com/italy/italy_tax.asp.
17. Italy - Salaries on positions. Paylab.com. 2019. URL: <https://www.paylab.com/IT/salaryinfo>.
18. Italy - Import Requirements and Documentation. export.gov. 2018. URL: <https://www.export.gov/article?id=Italy-Import-Requirements-and-Documentation>.
19. Italy - Customs and duties. Encyclopedia of the Nations. 2019. URL: <https://www.nationsencyclopedia.com/Europe/Italy-CUSTOMS-AND-DUTIES.html>.
20. Italy – Customs and Import duty tax calculation method. CustomsDutyFree. 2017. URL: <https://customsdutyfree.com/italy-customs-and-import-duty-tax-calculation-method/>.
21. Italy Textile Industry Overview. Fibre2Fashion. 2018. URL: <https://www.fibre2fashion.com/market-intelligence/countryprofile/italy-textile-industry-overview/>.
22. Home textiles market size in Italy from 2013 to 2020, by category (in U.S. million dollars). Statista. 2018. URL: <https://www.statista.com/statistics/791285/home-textiles-market-size-in-italy-by-category/>.
23. Hotels & Chains in Italy 2018. ASSOCIAZIONE ITALIANA CONFINDUSTRIA ALBERGHI. 2018. URL: http://italy2.htl-web.com/files/2018/02/Hotels-Chains-in-Italy_2018-Report.pdf.
24. Fertility Rate By Country 2019. World Population Review. 2019. URL: <http://worldpopulationreview.com/countries/total-fertility-rate/>.
25. Manufacturing scenarios. Miroglio Textile. 2018. URL: <http://www.mirogliotextile.com/en/certifications/>.
26. OECD Economic, Environmental and Social Statistics. URL: http://www.oecd.org/document/0,3746,en_2649_201185_46462759_1_1_1_1,00.html.
27. Record 19.7 million tourists visit Croatia in 2018. Croatia Week. 2019. URL: <https://www.croatiaweek.com/record-19-7-million-tourists-visit-croatia-in-2018/>.
28. REGULATIONS AND CUSTOMS IN ITALY : CUSTOMS. Groupe Société Générale. 2018. URL: <https://import-export.societegenerale.fr/en/country/italy/regulations-customs>.
29. Taxes in Croatia. International Living. 2018. URL: <https://internationalliving.com/countries/croatia/taxes/>.
30. Textile industry. the Ministry of Economy, Entrepreneurship. 2018. URL: <http://investcroatia.gov.hr/en/sectors/textile-industry/>.
31. TARIC measure information. European Commission. 2017. URL: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&SimDate=20170604&Area=UA&Taric=52083216&LangDescr=en.
32. TEXTILE AND CLOTHING IN CROATIA. FLANDERS INVESTMENT & TRADE MARKET SURVEY. 2015. URL: https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market_studies/2015-Croatia-Textile-and-clothing-.pdf.
33. TEXTILE AND CLOTHING TESTING AND CERTIFICATION. TÜV SÜD. 2019. URL: <https://www.tuvsud.com/en/industries/consumer-products-and-retail/textile-and-clothing>.

	34. What is the import tariff in Italy for clothing?. 2018. URL: https://www.quora.com/What-is-the-import-tariff-in-Italy-for-clothing .
--	--

Додатки

Додаток А

Сегментування споживачів на ринках Хорватії та Італії

Характеристика сегменту	Невеликі виробники текстильних виробів у містах	Виробники постільної продукції	Власники готелів	Великі підприємства легкої промисловості	Фірми-посередники	Виробники декоративних виробів	Забезпечення державних замовлень	Малі підприємства різного виду
Ємність	4	5	6	7	3	3	2	2
Ризик, пов'язаний зі зміною постачальника	3	5	5	6	2	3	5	4
Витрати на обслуговування	5	5	4	5	2	3	7	3
Вільність входу	6	4	5	8	4	3	1	9
Конкурентність	8	7	7	3	3	6	4	2
Стабільність попиту	8	7	7	3	2	6	3	4
Чутливість до ціни	6	7	7	3	4	6	3	4
Сезонність попту	8	7	8	7	8	5	6	7
Частка лідера	6	3	8	3	6	4	2	7
Можливість нових конкурентів	8	9	7	2	2	6	8	2
Можливість змови конкурентів	7	7	8	4	3	7	6	8
Темпи росту сегменту	8	9	8	5	6	3	2	5
Життєвий цикл товарів	6	6	7	3	7	5	5	6
Наявність інформації про сегмент	8	7	5	2	1	5	3	2
Бюрократичні перепони	5	4	8	4	7	7	2	8

Рентабельність	7	8	8	3	2	7	3	7
Роль даного сегменту для покупців	8	9	3	6	6	5	2	4
Репутація компанії	4	7	8	7	5	3	6	4
Частка у кінцевій продукції	3	4	1	6	7	2	1	2
Необхідний технічний стан	4	3	7	7	6	8	6	6
Необхідна к-сть фінансів	5	3	4	3	4	6	3	6
Конкуренція товарів-субститутів	6	4	3	2	4	2	4	5
Створення нових властивостей	7	6	7	4	3	3	4	5
Наявність інфраструктури	8	7	6	4	5	5	3	4
Розвиненість збутової мережі	7	6	6	4	5	6	3	5
Налагодженість контактів	2	3	6	3	3	4	2	8
Регулярність закупок	8	9	7	6	5	6	4	3
Необхідність оновлення технологій	4	5	7	6	4	5	5	4
Географічна розпорошеність	6	9	9	8	5	7	9	3
Залежність від світової кон'юнктури	7	8	5	7	3	5	5	4
Можливість уникнення цінових війн	6	7	5	2	3	6	2	4
Можливість застосування ефекту масштабу	4	7	6	3	2	6	3	2

Репутація компанії	6	6	7	3	2	5	4	3
Забезпечення терміновості	7	7	6	3	4	6	2	4
Бюджет на просування	5	6	6	3	2	4	7	2
Розуміння мотивів споживачів	7	5	6	3	2	4	6	5
Підсумкова оцінка	217	221	223	158	142	177	143	163

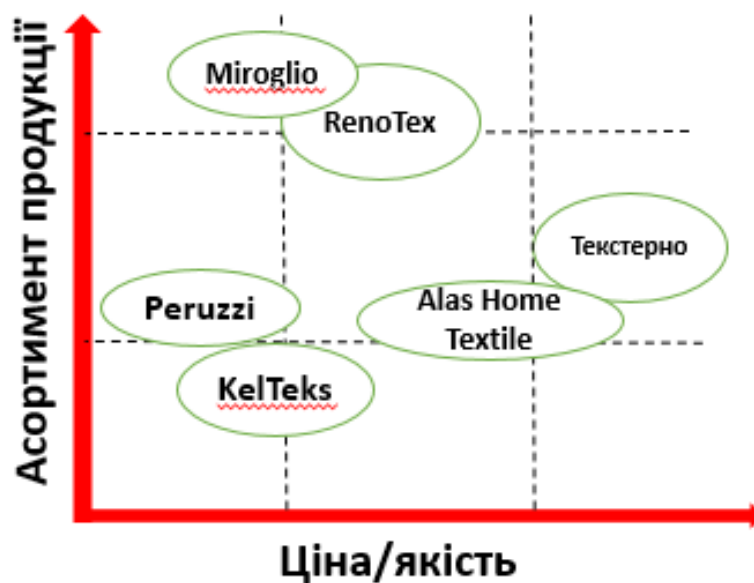
Профіль конкурентних переваг продукції компанії «ТекстильПро» (бавовняна тканина)

Технічні параметри	-3	-2	-1	0	1	2	3	Роз'яснення
Класифікаційний								Відповідність тканин певному класу (продуктовій групі) – бавовняна тканина у рулонах із вмістом бавовни – 100%)
Нормативний								Відповідність певним вимогам, нормам, стандартам – Вимоги хорватського /італійського законодавства щодо якості продукту, його безпеки та умов зберігання
Ергономічний								Фізіологічний, антропологічний, психологічний (вимоги до загальної концепції продукту та специфіки його споживання)
Естетичний								Дизайн упаковки (перевагу надають подарунковій упаковці, фотографії та кольорам)
Організаційні умови придбання	-3	-2	-1	0	1	2	3	Роз'яснення
Технічна інформація								Наявність детальної інформації про продукт (умови, прання, зберігання, склад та сертифікація)
Реклама								Наявність регулярної або епізодичної реклами на телебаченні, в торгових мережах і в мережі інтернет
Наявність каналів збуту								Наявність необхідних каналів збуту та представленість в них

Комерційні умови придбання	-3	-2	-1	0	1	2	3	Роз'яснення
Рівень ціни				♥		★	😊	Ранжування ТМ за рівнем середньої ціни від найвищої до найнижчої
Термін та умови поставок, витрати на транспортування	😊	▲	★		♥			Ранжування ТМ за відстанню від країни-постачання до країни-придбання
Рівень митних зборів				😊	★	▲	♥	Рівень мита встановлений для імпорту текстильної продукції з кожної країни
Комерційні ризики		😊	★	▲	♥			Ризики провалу товару на ринку
Економічні умови споживання	-3	-2	-1	0	1	2	3	Роз'яснення
Вартість та доступність сировини	♥					😊	★	Забезпеченість країни сировиною, рівень внутрішнього споживання, обсяги експорту
Екологічність		😊	▲	★	♥			Необроблена сировина бавовни без хімікатів, наявність сертифікату екологічності продукту
Економічність					♥	★	😊	Співвідношення рівня ціни та об'єму продукту, середня ціна товару у порівнянні з середньою ринковою
★	KELTEKS D.O.O.							
♥	Alas Home Textile							
😊	RENOTEX D.O.O.							
▲	PERUZZI S.p.A.							

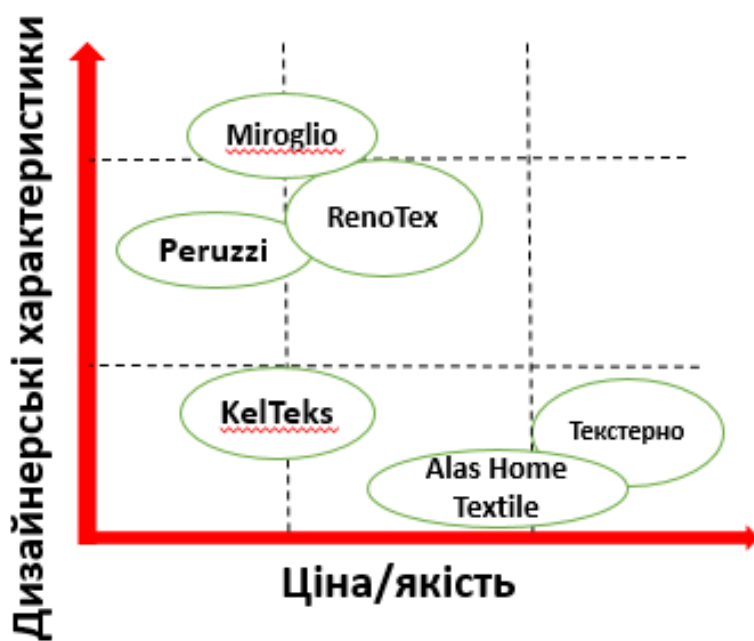
Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Карти стратегічних груп



Карта стратегічних груп за параметром ціна/якість і асортимент.

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.



Карта стратегічних груп за параметром ціна/якість і дизайн.

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Зведена підсумкова таблиця аналізу загроз мікроркетингового середовища

Хорватія				Італія			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
Конкуренти (20)							
1.	Велика кількість конкурентів	$6 \cdot 20 = 120$	Пропозиція	1.	Велика кількість конкурентів	$8 \cdot 20 = 160$	Пропозиція
2.	Наявність повного циклу виробництва	$4 \cdot 20 = 80$	Пропозиція	2.	Проникнення на ринок імпортерів	$6 \cdot 20 = 120$	Пропозиція
3.	Мережа каналів збуту	$5 \cdot 20 = 100$	Попит	3.	Наявність повного циклу виробництва	$4 \cdot 20 = 80$	Пропозиція
4.	Значні ресурси для розвитку	$4 \cdot 20 = 100$	Пропозиція	4.	Мережа каналів збуту	$5 \cdot 20 = 100$	Попит
				5.	Значні ресурси для розвитку	$4 \cdot 20 = 100$	Пропозиція
Конкуруючі товари (20)							
5.	Відсутність сервісних центрів/підтримки на місцях	$5 \cdot 20 = 100$	Попит/Пропозиція	6.	Відсутність сервісних центрів/підтримки на місцях	$5 \cdot 20 = 100$	Попит/Пропозиція
Контактні аудиторії (20)							
6.	Відсутність напрацьованих каналів зв'язку	$4 \cdot 20 = 80$	Попит	7.	Відсутність напрацьованих каналів зв'язку	$4 \cdot 20 = 80$	Попит
7.	Невідомість торгової марки контрагентам	$5 \cdot 20 = 80$	Попит	8.	Невідомість торгової марки контрагентам	$5 \cdot 20 = 80$	Попит
Постачальника (10)							
8.	Використання не дуже яскравих фарбників	$5 \cdot 10 = 50$	Попит/Пропозиція	9.	Використання не дуже яскравих фарбників	$5 \cdot 10 = 50$	Попит/Пропозиція
9.	Постачання інноваційного обладнання іноземними конкурентами	$4 \cdot 10 = 40$	Пропозиція	10.	Постачання інноваційного обладнання іноземними конкурентами	$4 \cdot 10 = 40$	Пропозиція

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Зведена підсумкова таблиця аналізу можливостей мікроркетингового середовища

Хорватія				Італія			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
Конкуренти (20)							
1.	Проникнення на ринок імпортерів	5·20=100	Пропозиція	1.	Широта асортименту	4·20 =80	Попит
2.	Широта асортименту	5·20 =100	Попит	2.	Гнучкість процесу виробництва	5·20 =100	Пропозиція
3.	Гарна цінова категорія	7·20 =140	Попит	3.	Гарна цінова категорія	8·20 =160	Попит
4.	Гнучкість процесу виробництва	5·20 =100	Пропозиція				
Споживачі (30)							
5.	Переважаючі приватних клієнтів над державними	5·30=150	Попит	5.	Переважаючі приватних клієнтів над державними	4·30=120	Попит
6.	Наявність попиту на товари для власного споживання	4·30=120	Попит	6.	Наявність попиту на товари для власного споживання	3·30=90	Попит
7.	Переважаючі місцевих споживачів-компанії	5·30=150	Попит	7.	Переважаючі місцевих споживачів-компанії	4·30=120	Попит
8.	Зосередження попиту в міській місцевості на задоволення «місцевих» потреб	5·30=150	Попит	8.	Зосередження попиту в міській місцевості на задоволення «місцевих» потреб	5·30=150	Попит
Контактні аудиторії (20)							
9.	Участь компаній у ярмарках міжнародних	6·20 =120	Попит/Пропозиція	9.	Участь компаній у ярмарках міжнародних	5·20 =100	Попит/Пропозиція
10.	Широке користування інтернет-ресурсами	3·20 =60	Пропозиція	10.	Широке користування інтернет-ресурсами	3·20 =60	Пропозиція

Постачальника (10)

11.	Наявність укладених договорів постачання бавовни із Китаю, Узбекистану	$7 \cdot 10 = 70$	Пропозиція	11.	Використання не дуже яскравих фарбників	$6 \cdot 10 = 60$	Пропозиція
12.	Відносно низькі ціни для «побічних» постачальників (упаковка, етикетка, картон)	$3 \cdot 10 = 30$	Пропозиція	12.	Постачання інноваційного обладнання іноземними конкурентами	$4 \cdot 10 = 40$	Пропозиція

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.