

Швец І.Б., Следь О.М., Аль-Газу А.А.М.

**ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРИ ВИХОДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНОК ЙОРДАНІЇ**

*Обґрунтовано можливі альтернативи реалізації міжнародної маркетингової стратегії на ринку Йорданії. Запропоновано метод визначення ймовірності різних сценаріїв реалізації стратегії створення спільного підприємства, в основу якого покладено врахування ймовірності визначальної події та залежних від неї подій. Із врахуванням впливу низки сприятливих факторів на ринку Йорданії доведено високу ймовірність реалізації реалістичного сценарію стратегії створення спільного складального підприємства на умовах оренди землі й виробничого майнового комплексу. Здійснено оцінку показників діяльності промислового підприємства за різними альтернативами реалізації міжнародної маркетингової стратегії на ринку Йорданії: створення спільного складального підприємства на умовах оренди землі й виробничого майнового комплексу та створення підприємства на умовах придбання виробничих потужностей. Для оцінювання результативності міжнародної маркетингової стратегії на зарубіжному ринку запропоновано використання показника рентабельності виробничої потужності, що враховує використання технологічного устаткування для виготовлення продукції на основі вартісних вимірників.*

**Ключові слова:** Міжнародна маркетингова стратегія, зовнішній ринок, обсяг експорту; спільне підприємство, ринок Йорданії, виробнича потужність.

**Постановка проблеми.** Суттєві зміни в останні десятиліття на міжнародному ринку висувають перед промисловими підприємствами нові завдання, зокрема щодо підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності. В умовах орієнтації на довгострокову присутність на ринках зарубіжних країн результати міжнародної діяльності підприємств безпосередньо залежать від обраних цілей на основі детального аналізу ринкового середовища і вибору способу їх досягнення. Вирішення цих завдань вимагає проведення ґрунтовних маркетингових досліджень стану і особливостей розвитку зарубіжних ринків, застосування специфічних підходів і інструментарію маркетингової діяльності для розробки і реалізації оптимальних стратегій виходу на ринки країн Близького Сходу з метою забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств.

На міжнародних ринках підприємствам доводиться вирішувати нові складні завдання, пов'язані з пристосуванням до незвичних

інституційно-правових і політико-економічних умов ведення бізнесу. Тому обґрунтування найбільш доцільної та ефективної міжнародної маркетингової стратегії, а також оцінки її результативності в умовах ринкового середовища певної країни є дуже актуальним для українських промислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На цей час вітчизняними і зарубіжними науковцями створено ґрунтовну теоретичну базу дослідження підходів до формування міжнародних маркетингових стратегій. Загальним теоретико-методичним і практичним аспектам формування маркетингових стратегій в конкурентних умовах присвячено роботи М. Портера [1], Ж. Ламбена [2], Р. Акоффа [3]. Необхідність поєднання декількох рівнів формування міжнародних маркетингових стратегій доведено у роботах Т.М. Циганкової [4], яка виокремлює корпоративний, функціональний і інструментальний рівні з різними групами стратегій. Питання управління міжнародними маркетинговими стратегіями і використання маркетингових інструментів на продуктових ринках різних галузей обґрунтовано у дослідженнях В.Г. Герасимчук [5], Т.В. Співаковської [6]. Разом з тим питання формування міжнародних маркетингових стратегій, які б дозволяли вирішувати задачі виходу українських промислових підприємств на зарубіжні ринки з урахуванням регіональних і національних умов, потребують подальших теоретичних досліджень і практичного обґрунтування.

© Швец Ірина Борисівна, д.е.н., проф., проректор з міжнародних зв'язків, ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Покровськ, тел.: 0992208813, email: irina\_shvets13@ukr.net

Следь Олександра Миколаївна, к.е.н., доц., докторант, ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Покровськ, тел.: 0506023980, email: oleksandra.sled@ukr.net

Аль-Газу Алі Ахмед Мохамед, к.е.н., м. Київ, тел.: 0637923663, email: almukhtar\_jo@yahoo.com

Для підприємства маркетингова стратегія є частиною його загального стратегічного плану розвитку і потребує обґрунтованих методів розробки. У загальному вигляді маркетингова стратегія являє собою принципове довгострокове рішення щодо застосування апарату маркетингу для досягнення поставлених цілей [7, с.38]. Для міжнародних стратегій характерними та особливо складними є ситуації, за яких умови майбутнього часу не можуть бути враховані методами екстраполяції. Тому важливим є не тільки аналіз зовнішніх умов діяльності та перспектив розвитку, але й виявлення тенденцій, загроз, бар'єрів і можливостей, які можуть суттєво вплинути на функціонування підприємства на зарубіжному ринку.

Стратегія маркетингу може розроблятися підприємством для окремого ринку або його сегмента і кожного товару на певний період часу для здійснення виробничої та комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації. Маркетингова стратегія передбачає дослідження всіх альтернатив і варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, які стосуються довгострокових цілей та їх обґрунтування для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [8]. У подальшому ефективність розробки такої маркетингової стратегії може бути оцінена в залежності від ступеня досягнення цілей підприємства [9].

Ринок кожної країни сприймається підприємством як відмінна цілісність, з різними потребами, покупцями, різною ментальністю та різними способами прийняття рішення про придбання майна і послуг. Як зазначають А. Ліманський та І. Драбик, ангажуючись у міжнародний маркетинг, підприємство має підготувати для кожного закордонного ринку різну стратегію входу й діяльності з відповідною структурою [10, с.30]. Досліджуючи проблему доцільності виходу промислових підприємств на зарубіжний ринок, О.І. Чайкова та Я.В. Запорізька пропонують показники оцінки доцільності та їх критерії: загальний податковий тиск, вартість сировини, заробітна плата робітників, собівартість продукції, бар'єри входження на ринок, конкуренція серед постачальників, динаміка росту ринку та ставлення населення до компанії [11, с.167]. Аналіз можливостей розрахунку цих показників свідчить, що їх кількісний вимір є дуже складним і подекуди неможливим. Водночас автори обмежуються застосуванням «умовних коефіцієнтів», розташовуючи їх «у порядку від найбільш значимих до найменш значущих», не обґрунтовуючи вибір самих вагомих показників [11, с.166]. Тому такий підхід авторів є не тільки

спрощеним, але й суб'єктивним.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування науково-методичного підходу щодо вибору міжнародної маркетингової стратегії при виході промислового підприємства на міжнародний ринок на підставі аналізу маркетингового інструментарію українських підприємств на ринку Йорданії та розробка рекомендацій до оцінки результативності відповідної маркетингової стратегії.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Практичний досвід зарубіжних та українських промислових підприємств, які освоюють ринки інших країн, свідчить про наявність певної кількості варіантів проникнення на зарубіжні ринки, серед яких можливо обрати найбільш доцільні з точки зору економічних результатів. Існуючі альтернативи виходу на зарубіжні ринки передбачають процедури ліцензування, створення спільних підприємств, прямий та непрямий експорт, пряме інвестування, які потребують відповідної оцінки з огляду на необхідність прогнозування обсягів реалізації продукції, виручки та грошових потоків, рентабельності [12]. З приводу розробки відповідного інструментарію відбору стратегічних альтернатив Т.В. Співаковською запропоновано інструментарій формування українськими промисловими підприємствами стратегії виходу на зарубіжний ринок на підставі аналізу й оцінювання двох груп факторів, що характеризують рівень привабливості ринків та визначають можливості підприємства [13, с.12-13].

Результати аналізу тенденцій розвитку країн та умов ринку Близького Сходу під впливом економічних, політико-правових, соціально-економічних та інших факторів підтверджують можливість вибору різних варіантів реалізації стратегії для українських промислових підприємств. В якості найбільш доцільних для підприємств автомобілебудування на ринку Йорданії розглянуто два варіанти реалізації стратегії: створення нового спільного підприємства та покупка існуючих виробничих потужностей.

Однією з особливостей підприємств автомобілебудування України є високий рівень їх спеціалізації, що суттєво впливає на зменшення конкуренції у галузі. В результаті відсутності конкуренції українські підприємства автомобілебудування не володіють достатнім рівнем конкурентоспроможності для виходу на нові ринки. Згідно досліджень Т.В. Співаковської, більшість українських автомобілебудівних компаній впроваджують фрагментарну неформалізовану маркетингову стратегію, тобто застосовують окремі маркетингові інструменти: маркетингові дослідження, участь у міжнародних виставках,

заходи з просування [14]. Водночас тільки незначна кількість українських компаній приділяє належну увагу стратегічному плануванню і визнає пріоритет стратегічного планування перед оперативним.

Серед факторів, що перешкоджають здійсненню інноваційної діяльності підприємств автомобілебудування, є нестача власних коштів, надмірні витрати на нововведення, високі економічні ризики, недостатня юридична підтримка з боку держави, недосконалість законодавчої бази, тривалий термін окупності нововведень. Водночас застарілими є майже до 60% основних засобів автомобілебудівних підприємств, фізично застарілими – до 70% [6].

Для переважної більшості українських автомобілебудівних підприємств притаманним є екстенсивний тип розвитку, що передбачає освоєння ринків нових країн та збільшення асортименту продукції. Так, найбільший досвід зовнішньоекономічної діяльності у галузі має ПАТ «АвтоКрАЗ», який експортує продукцію майже у 30 країн світу. Підприємство для більшості ринків використовує стратегію прямого експорту. ПАТ «АвтоКрАЗ» є постачальником автомобілів для Міністерства оборони Арабської республіки Єгипет, реалізує ряд проектів у країнах Близького Сходу, Латинської Америки, Африки та Південно-Східної Азії. Інші лідери галузі – корпорація «Богдан» і ПАТ «ЗАЗ» – також мають досвід експортних угод з країнами близького і дальнього зарубіжжя [14].

Заключним етапом обґрунтування створення спільного складального підприємства автомобілебудування в Йорданії є оцінка результативності міжнародної маркетингової стратегії при виході промислового підприємства на ринок. Одним із українських підприємств автомобілебудування, яке протягом останніх років виходить на ринок країн Близького Сходу, використовуючи стратегію прямого експорту, є корпорація «УкрАвто». В останні роки підприємство стабільно здійснювало експорт легкових автомобілів в країни Близького Сходу. В останні роки обсяг експорту автомобілів скорочується щорічно, тому подальший розвиток корпорації потребує нових ринків збуту, серед яких найбільш привабливим та таким, що має спільні риси та чинники впливу на формування міжнародної маркетингової стратегії, є ринок Йорданії.

Проблемою багатьох українських виробників автомобілебудування на зарубіжних ринках є їх присутність на ринку тільки однієї країни регіону. Ця проблема характерна і для корпорації «УкрАвто», яка майже всю продукцію експортує

на ринок Сирії. Для продукції «УкрАвто», якою є автомобілі ЗАЗ-Lanos, ціна за одиницю на умовах FCA/Запоріжжя є дуже високою, що є наслідком податкового тягаря: ПДВ та внески на соціальне страхування з заробітної плати. В результаті ціна реалізації одного автомобіля як мінімум на 30% містить відрахування податків і зборів, що унеможливує збільшення обсягів виробництва в Україні внаслідок високої конкуренції з іноземною продукцією, в першу чергу великих автомобільних компаній Китаю.

Створення спільного складального підприємства корпорацією «УкрАвто» з Йорданією дозволить отримати наступні переваги:

- зниження ціни реалізації за рахунок відсутності таких податків і зборів, як ПДВ і відрахування на соціальне страхування, тобто ціна реалізації автомобілів знизиться приблизно на 30% тільки за рахунок податків та зборів;

- наявність потенційних можливостей для експорту автомобілів як на територію країн Близького Сходу, так і на територію інших країн, з якими підписано угоди про вільну торгівлю між Йорданією та урядами цих країн.

Для розробки міжнародної маркетингової стратегії доцільним є ідентифікація та визначення ризиків, що виникають в процесі виходу підприємства на зарубіжні ринки. Реалізація маркетингової стратегії для корпорації «УкрАвто» є ризиковою з огляду на умови ринку Йорданії та загальноекономічні світові процеси, що обумовлює необхідність оцінки ймовірності трьох сценаріїв реалізації кожної з двох стратегій: песимістичного, оптимістичного та реалістичного. Для оцінки вірогідності сценаріїв в якості експертів було залучено представників українських підприємств, що здійснюють експортні операції на ринку Йорданії, а також фахівців консульства Йорданії, які сприяють налагодженню торговельних відносин та комерційних зв'язків між суб'єктами господарювання обох країн.

Запропоновані сценарії реалізації маркетингової стратегії на ринку Йорданії розглянуто для різних умов та оцінено їх ймовірність. Песимістичний сценарій для корпорації «УкрАвто» передбачає зниження обсягів виробництва і збуту автомобілів, що у подальшому викладенні виступає як визначальна подія. Враховуючи, що Йорданія – країна з високим рівнем політичної, економічної і соціально-демографічної стабільності, ймовірність песимістичного сценарію реалізації стратегії створення спільного складального підприємства в країні оцінена на рівні 0,1-0,2. Ймовірність оптимістичного варіанту, який ґрунтується на можливості прийняття урядом Йорданії спеціальних законів щодо сприяння створенню спільних українсько-

йорданських підприємств, оцінено на рівні 0,05-0,1. Реалістичний сценарій ґрунтується на врахуванні поточних умов ринку Йорданії. У зв'язку з тим, що урядом Йорданії підписано низку міждержавних угод про створення зон вільної торгівлі, та враховуючи, що Йорданія є країною-членом СОТ, ймовірність реалістичного результату реалізації стратегії щодо створення спільного складального підприємства корпорацією «УкрАвто» оцінено на рівні 0,6-0,9. Розрахунок імовірності реалізації будь-якого сценарію реалізації стратегії пропонується здійснювати за формулою:

$$P(M, D) = P(M) \cdot P(D/M), \quad (1)$$

де  $P(M, D)$  – ймовірність реалізації сценарію за наявності визначальної події  $M$  та залежної від неї події  $D$ ;

$P(M)$  – ймовірність визначальної події  $M$ ;

$P(D/M)$  – ймовірність залежної події  $D$ .

Для кожної стратегії здійснено оцінку показників діяльності корпорації «УкрАвто» за трьома варіантами сценаріїв, що враховують ймовірність реалізації її стратегій (табл. 1).

**Таблиця 1**  
**Показники діяльності корпорації «УкрАвто» за різними сценаріями міжнародної маркетингової стратегії на ринку Йорданії\***

| Показники  | Базовий варіант | Маркетингові стратегії створення спільного складального підприємства |                        |                          |                                  |                        |                          |
|--|-----------------|--|------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------|
|  |                 | оренда земельної ділянки та виробничого обладнання                   |                        |                          | придбання виробничих потужностей |                        |                          |
|  |                 | Варіанти реалізації стратегій (ймовірність)                          |                        |                          |                                  |                        |                          |
|  |                 | песимістичний (0,1-0,2)  | реалістичний (0,6-0,9) | оптимістичний (0,05-0,1) | песимістичний (0,1-0,2)          | реалістичний (0,6-0,9) | оптимістичний (0,05-0,1) |
| Обсяг реалізації автомобілів, од.                          | 6 000           | 6 200  | 10 500                 | 12 400                   | 6 200                            | 10 500                 | 12 400                   |
| Ціна реалізації за одиницю (на умовах ФСА/Акаба), дол. США | 7 500           | 7 500  | 7 500                  | 7 500                    | 7 500                            | 7 500                  | 7 500                    |
| Виручка від реалізації продукції, тис. дол. США            | 45 000          | 46 500   | 78 750                 | 93 000                   | 46 500                           | 78 750                 | 93 000                   |
| Витрати на виробництво, тис. дол. США                      | 41 895          | 43 059   | 70 245                 | 82 212                   | 43 570                           | 72 843                 | 85 560                   |
| Прибуток, тис. дол. США                                    | 3 105           | 3 441  | 8 505                  | 10 788                   | 2 929                            | 5 907                  | 7 440                    |

\* Розраховано авторами

Обсяг експорту автомобілів за варіантами реалізації стратегії створення складального підприємства було розраховано на підставі даних про виробничу потужність нового складального підприємства згідно інвестиційного проекту, що було надано йорданським партнером. Обґрунтування придбання виробничих потужностей для виробництва автомобілів передбачало оцінку виробничої потужності із врахуванням наявних пропозицій промислових об'єктів на території Йорданії. З огляду на наявність достатніх виробничих потужностей для задоволення попиту на автомобілі компанії, обсяги реалізації продукції за різними варіантами ймовірності реалізації було обрано однаковими для обох стратегій. Варіант створення спільного складального підприємства в Йорданії передбачає оренду земельної ділянки і

комплексу будівель, за якими урядом Йорданії встановлено максимально припустимі ставки (табл. 2).

**Таблиця 2**  
**Мінімальні внески на оренду і придбання земельних ділянок і виробничих приміщень в Йорданії\***

| Показники   | Дол. США |
|---|----------|
| Річний внесок за оренду 1 кв. м. землі                | 3,5      |
| Річний внесок за оренду 1 кв. м. виробничих приміщень | 21       |
| Витрати на купівлю 1 кв. м. землі                     | 55       |
| Витрати на купівлю 1 кв. м. виробничих приміщень      | 130      |

\* Розраховано авторами

Варіант придбання виробничих потужностей передбачає купівлю необхідної земельної ділянки та відповідних виробничих приміщень, за якими урядом Йорданії також встановлено граничні ставки (табл. 2).

На підставі інформації про встановлений розмір орендної плати та вартості земельних ділянок і виробничих приміщень в Йорданії можливо розрахувати обсяг планового чистого прибутку за умов реалізації різних стратегій.

В якості терміну реалізації кожної стратегії приймається період, що дорівнює 10 років.

Згідно стратегії придбання земельної ділянки і виробничих приміщень в проект буде інвестовано 76 250 тис. дол. США. Результати розрахунку (табл. 3) свідчать, що реалізація стратегії створення спільного складального підприємства в Йорданії шляхом оренди землі та виробничого майнового комплексу забезпечить отримання корпорацією «УкрАвто» та іншими суб'єктами спільного підприємства загальний чистий приведений грошовий потік в сумі 58 242 тис. дол. США.

Таблиця 3

**Показники реалізації стратегії створення спільного складального підприємства на умовах оренди землі та виробничого майнового комплексу\***

| Показники  | Роки реалізації стратегії |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 1-й                       | 2-й   | 3-й   | 4-й   | 5-й   | 6-й   | 7-й   | 8-й   | 9-й   | 10-й  |
| Обсяг виробн., дол. США  | 10500                     | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 |
| Ціна реалізації, дол. США  | 5250                      | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  |
| Обсяг продажів, тис. дол. США  | 55125                     | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 |
| Прямі витрати, тис. дол. США   | 25473                     | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 |
| Валова маржа, тис. дол. США  | 29652                     | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 |
| Орендна плата, тис. дол. США   | 9637                      | 9637  | 9637  | 9637  | 9637  | 9637  | 9637  | 9637  | 9637  | 9637  |
| Амортизація обладнання, тис. дол. США                                | 2543                      | 2543  | 2543  | 2543  | 2543  | 2543  | 2543  | 2543  | 2543  | 2543  |
| Інші постійні витрати, тис. дол. США                                 | 8410                      | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  |
| Прибуток, тис. дол. США  | 9062                      | 9062  | 9062  | 9062  | 9062  | 9062  | 9062  | 9062  | 9062  | 9062  |
| Чистий грошовий потік за рік (прибуток + амортизація), тис. дол. США | 11605                     | 11605 | 11605 | 11605 | 11605 | 11605 | 11605 | 11605 | 11605 | 11605 |
| Коефіцієнт дисконтування   | 0,870                     | 0,756 | 0,658 | 0,572 | 0,497 | 0,432 | 0,376 | 0,327 | 0,284 | 0,247 |
| Приведений чистий грошовий потік, тис. дол. США                      | 10096                     | 8773  | 7636  | 6638  | 5767  | 5013  | 4363  | 3794  | 3296  | 2866  |

\*Розраховано авторами

Результати розрахунку, наведені в табл. 4, також свідчать про позитивні фінансові можливості в разі реалізації стратегії створення підприємства в Йорданії шляхом придбання землі і виробничого майнового комплексу, що дозволить отримати корпорації «УкрАвто» та

іншим суб'єктам спільного підприємства загальний чистий приведений грошовий потік в сумі 68 344 тис. дол. США. При цьому корпорація повністю компенсує інвестиції в даний проект в розмірі 76 250 тис. дол. США.

Таблиця 4

**Показники реалізації стратегії створення підприємства на умовах придбання виробничих потужностей\***

| Показники                     | Роки реалізації стратегії |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------------------------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                               | 1-й                       | 2-й   | 3-й   | 4-й   | 5-й   | 6-й   | 7-й   | 8-й   | 9-й   | 10-й  |
| Обсяг виробництва, шт.        | 10500                     | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 |
| Ціна реалізації, дол. США     | 5250                      | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  | 5250  |
| Обсяг продажів, тис. дол. США | 55125                     | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 | 55125 |
| Прямі витрати, тис. дол. США  | 25473                     | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 | 25473 |
| Валова маржа, тис. дол. США   | 29652                     | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 | 29652 |

Продовження табл. 4

|  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Повернення інвестицій, тис. дол. США                                 | 7625  | 7625  | 7625  | 7625  | 7625  | 7625  | 7625  | 7625  | 7625  | 7625  |
| Амортизація обладнання, тис. дол. США                                | 10168 | 10168 | 10168 | 10168 | 10168 | 10168 | 10168 | 10168 | 10168 | 10168 |
| Інші постійні витрати, тис. дол. США                                 | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  | 8410  |
| Прибуток, тис. дол. США  | 3449  | 3449  | 3449  | 3449  | 3449  | 3449  | 3449  | 3449  | 3449  | 3449  |
| Чистий грошовий потік за рік (прибуток + амортизація), тис. дол. США | 13617 | 13617 | 13617 | 13617 | 13617 | 13617 | 13617 | 13617 | 13617 | 13617 |
| Коефіцієнт дисконтування   | 0,870 | 0,756 | 0,658 | 0,572 | 0,497 | 0,432 | 0,376 | 0,327 | 0,284 | 0,247 |
| Приведений чистий грошовий потік, тис. дол. США                      | 11847 | 11847 | 11847 | 11847 | 11847 | 11847 | 11847 | 11847 | 11847 | 11847 |

\*Розраховано авторами

Порівняння показників діяльності корпорації «УкрАвто» на ринку Йорданії за різними варіантами міжнародної маркетингової стратегії (табл.5) доводить ефективність реалізації стратегії виходу корпорації «УкрАвто» на ринок

Близькосхідного регіону шляхом створення спільного складального підприємства шляхом оренди землі та виробничого майнового комплексу в Йорданії з залученням в якості інвестора підприємства з країни першої групи.

**Таблиця 5**

**Показники діяльності корпорації «УкрАвто» на ринку Йорданії за різними варіантами міжнародної маркетингової стратегії\***

| Показники  | Поточний варіант | Міжнародна маркетингова стратегія               |   |
|--|------------------|---|---|
|  |                  | оренда землі та виробничого майнового комплексу | придбання виробничих потужностей підприємства |
| Обсяг реалізації автомобілів, од.                      | 6000             | 10 500  | 10 500  |
| Ціна реалізації за одиницю, дол. США                   | 7 500            | 5 250   | 5 250   |
| Виручка від реалізації продукції за рік, тис. дол. США | 45 000           | 55 125  | 55 125  |
| Витрати на виробництво, тис. дол. США                  | 42 074           | 46 063  | 51 676  |
| Прибуток, тис. дол. США                                | 3 105            | 9 062   | 3 449   |
| Рентабельність експорту, %                             | 7,37             | 19,67   | 6,67  |

\* Розраховано авторами

Результативність міжнародної маркетингової стратегії доцільно оцінювати на всіх етапах маркетингової діяльності. Так, на етапі формування стратегії необхідним є оцінювання стратегічних альтернатив для вибору найбільш привабливої. На етапі реалізації та контролю має здійснюватися оцінка ефективності реалізації стратегії, на якому показниками можуть бути частка ринку, репутація компанії, дохідність та інші, розраховані в порівняльній динаміці [13]. Як оцінний показник, що характеризує результативність міжнародної маркетингової стратегії, рекомендується результат використання виробничої потужності підприємства на зарубіжному ринку.

Таким відносним показником пропонується рентабельність виробничої потужності, що

враховує використання технологічного устаткування для виготовлення продукції на основі вартісних вимірників [15, с.109]. У загальному випадку рентабельність виробничої потужності може бути розрахована за формулою:

$$R_{ВП} = \frac{\sum \Pi}{\sum ВП_e} \cdot 100, \quad (2)$$

де  $R_{ВП}$  – рентабельність виробничої потужності підприємства, %;

$\sum \Pi$  – прибуток від реалізації продукції;

$\sum ВП_e$  – виробнича потужність підприємства у вартісних показниках.

Суттєвою перевагою запропонованого показника є можливість співставлення

результативності роботи підприємства на різних ринках, що нівелює вплив фактору курсу валюти та валютних ризиків.

Одночасно можливим є співставлення результативності роботи різних підприємств на одному ринку, табл. 6.

Таблиця 6

**Виробнича потужність і фінансові результати її використання на підприємствах автомобілебудування України у 2015 р.\*\***

| Підприємства                 | Виробнича потужність, млн грн | Прибуток, млн. грн | Рентабельність виробничої потужності підприємства |
|------------------------------|-------------------------------|--------------------|---|
| ПАТ «АвтоКрАЗ»               | 5798                          | 1832               | 0,316   |
| «УкрАвто»                    | 4223                          | 946                | 0,224   |
| «УкрАвто» (зарубіжний ринок) | 289*                          | 89*                | 0,308   |
| «Богдан»                     | 2736                          | 290                | 0,106   |
| ПАТ «ЗАЗ»                    | 7221                          | 816                | 0,113   |

\*Надано у млн. дол. США

\*\* Розраховано авторами

Аналіз рентабельності виробничої потужності підприємства показує, що фактичне значення даного показника коливається в межах від 0,106 до 0,316, що дає підставу зробити висновок про наявність певної однорідності оцінки.

При цьому обсяг виробничої потужності змінюється від 2736 до 7221 млн грн, тобто розбіг значень виробничої потужності є досить істотним.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результативність впровадження стратегії створення спільного складального підприємства в умовах корпорації «УкрАвто» свідчить про доцільність її реалізації на умовах оренди земельної ділянки і комплексу будівель, що забезпечує корпорації рентабельність експорту на рівні 20%. При системному впровадженні науково-обґрунтованого

комплексу маркетингових досліджень корпорація може забезпечити збільшення рентабельності виробництва за рахунок оптимізації податків у країні виробництва та використання міжурядових регіональних угод.

Подальшого дослідження потребують підходи до оцінки співвідношення прогнозованого обсягу продажу, відповідної виробничої потужності підприємства та інвестиційних витрат, що є необхідним також для визначення доцільних обсягів нарощування виробничої потужності в умовах розширення виробництва на зарубіжних ринках. При цьому важливим є не тільки можливість розширення виробництва за рахунок збільшення обсягів продукції, але й можливість забезпечення більшої гнучкості виробничої потужності в умовах динамічно змінюваного попиту на продукцію.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter. – New York: Simon and Schuster, 2008. – 432 p.
2. Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / Jean-Jacques Lambin, Isabelle Schuiling. – London: Palgrave Macmillan, 2012. – 624 p.
3. Ackoff, Russell L. Creating the corporate future: plan or be planned for / Russell L. Ackoff. – New York: John Wiley & Sons, 1981. – 312 p.
4. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології / Т.М. Циганкова. – Київ: КНЕУ, 2009. – 400 с.
5. Герасимчук В.Г. Маркетинговые стратегии использования экспортного потенциала промышленного комплекса Украины / В.Г. Герасимчук // Формування ринкової економіки. – К., 2009. – С. 34-46.
6. Співаковська Т.В. Використання маркетингових інструментів на українському автомобільному ринку / Т.В. Співаковська, С.В. Співаковський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 7. – С. 59-63.
7. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. – 559 с.
8. Дмитришина І.О. Систематизація маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/18\\_APSN\\_2014/Economics/6\\_173219.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_APSN_2014/Economics/6_173219.doc.htm)
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
10. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект / А. Ліманський, І. Драбик // Інвестиції: практика та досвід. – К., 2009. – № 10. – С. 27–31.

11. Чайкова О.І. Визначення критеріїв оцінки доцільності вибору зарубіжного ринку / О.І. Чайкова, Я.В. Запорізька // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 24 (997). – С. 163–169.

12. Співаковська Т.В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Т.В. Співаковська // Ефективна економіка (електронне наукове видання). – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>.

13. Співаковська Т.В. Формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в умовах інтернаціоналізації ринків: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Т.В. Співаковська. – Київ, 2009. – 20 с.

14. Співаковська Т.В. Конкуреноспроможність українських автомобілебудівних підприємств в умовах глобалізації / Т.В. Співаковська // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2014. – Вип. 28. – С. 144-153.

15. Швець І.Б. Управління виробничими потужностями на підприємствах кондитерської галузі / І.Б. Швець, Р.С. Распопов. – Донецьк: ДонНТУ–Норд-Пресс, 2010. – 156 с.

## REFERENCES

1. Porter, Michael E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – New York: Simon and Schuster [in English].

2. Lambin, Jean-Jacques; Schuiling, Isabelle (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. – London: Palgrave Macmillan [in English].

3. Ackoff, Russell L. (1981). *Creating the corporate future: plan or be planned for*. – New York: John Wiley & Sons [in English].

4. Tsyhankova, T.M. (2009) *Mizhnarodnyi marketynh: teoretychni modeli ta biznes-tekhnologii [International marketing: theoretical model and business technology]*. – Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

5. Gerasimchuk, V.G. (2009). Marketingovyie strategii ispol'zovaniya eksportnogo potentsiala promyshlennogo kompleksa Ukrainy [Marketing strategies for using the export potential of Ukraine's industrial complex]. *Market Economy Formation*, 1, 34-46 [in Russian].

6. Spivakovskaya, T.V., Spivakovsky, S.V. (2014). Vykorystannya marketynhovyykh instrumentiv na ukrayins'komu avtomobil'nomu rynku [The use of marketing tools in the Ukrainian car market]. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 7, 59-63 [in Ukrainian].

7. Popov, E.V. (2002). *Rynochyny potentsial predpriyatiya [Market potential of the enterprise]*. – Moscow: ZAO "Izdatel'stvo "Ekonomika" [in Russian].

8. Dmytryshyna, I.O. (2014). Systematyzatsiya marketynhovyykh stratehiy vykhodu pidpriyemstva na zovnishniy rynek [Systematization of marketing strategies for the company's exit to the foreign market]. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/18\\_APSN\\_2014/Economics/6\\_173219.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_APSN_2014/Economics/6_173219.doc.htm) [in Russian].

9. Vikhanskiy, O.S., Naumov, A.I. (2000). *Menedzhment: uchebnik [Management: a textbook]*. – Moscow: Gardariki [in Russian].

10. Limansky, A., Drabik, I. (2009). Mizhnarodni oriyentatsiyi pidpriyemstv na suchasnomu rynku: marketynhovyy aspekt [International orientations of enterprises in the modern market: marketing aspect]. *Investment: Practice and Experience*, 10, 27–31 [in Ukrainian].

11. Chaykova, O.I., Zaporiz'ka, Y.V. (2013). Vyznachennya kryteriyiv otsinky dotsil'nosti vyboru zarubizhnogo rynku [Determination of criteria for assessing the feasibility of choosing a foreign market]. *Bulletin of the NTU "KhPI" (Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise)*, 24(997), 163–169 [in Ukrainian].

12. Spivakovskaya, T.V. (2013). Formuvannya mizhnarodnoyi marketynhovoyi stratehiyi [Forming an international marketing strategy]. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>. [in Ukrainian].

13. Spivakovskaya, T.V. (2009). Formuvannya marketynhovyykh stratehiy mashynobudivnykh pidpriyemstv v umovakh internatsionalizatsiyi rynkiv [Formation of marketing strategies of machine-building enterprises in conditions of internationalization of markets]. *Extended abstract of candidates thesis*. Kiev: NTUU "KPI" [in Ukrainian].

14. Spivakovskaya, T.V. (2014). Konkurentospromozhnist' ukrayins'kykh avtomobilebudivnykh pidpriyemstv v umovakh hlobalizatsiyi [Competitiveness of Ukrainian automobile enterprises in globalization]. *Proceedings of the State Economic and Technological University of Transport (Economics and Management)*, 28, 144-153 [in Ukrainian].

15. Shvets, I.B., Raspopov, R.S. (2010). *Upravlinnya vyrobnychymy potuzhnostyamy na pidpriyemstvakh kondyters'koyi haluzi [Management of production capacities at the confectionery industry]*. – Donetsk: DonNTU-Nord-Press [in Ukrainian].

Одержано 15.03.2018 р.