

УДК 005.21:658.8

## ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Супрун С.Д., Стратійчук В.М.

Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті визначені основні підходи щодо формування міжнародної маркетингової стратегії на підприємствах, які ґрунтуються на сучасних теоретичних основах стратегічного маркетингу. Відмічено, що процес формування міжнародної маркетингової стратегії передбачає наявність певної логіки та відповідних етапів у здійсненні маркетингових заходів. Значну увагу слід приділяти способам просування виробленої продукції, розробляти власні новаторські технології міжнародного бізнесу. Запропоновано рекомендації щодо впровадження маркетингових заходів та реалізації планових завдань в процесі формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, міжнародна маркетингова стратегія, маркетингова програма, конкурентна стратегія, просування товарів на міжнародні ринки, процес планування міжнародної маркетингової діяльності.

**Постановка проблеми.** Активна інтеграція України в світовий економічний простір в умовах глобалізації вимагає постійного набуття широкого спектра знань та навичок з організації міжнародної економічної діяльності. Від умінь визначати перспективні напрямки та застосовувати ефективні форми міжнародної економічної взаємодії залежить знання міжнародного економічного середовища, розуміння його впливу на економічний потенціал іноземного партнера. Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і підприємства повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, оскільки основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Потребує вирішення питання як досягти динамічного підходу до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Вирішення зазначених питань є вкрай необхідними, що й зумовлює потребу у відповідних наукових дослідженнях. Саме це й слугувало основою для вибору напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти стратегічного маркетингу та процесу формування міжнародних маркетингових стратегій досить широко висвітлено у працях вітчизняних вчених: Л.В. Балабанової, Л.Є. Довгань, і О.Л. Каніщенко, Н.В. Куденко, О.В. Маркової та інших. Опрацювання джерел [1-6] свідчать, що основна проблема системного застосування і використання переваг новітніх технологій при розробці міжнародної маркетингової діяльності українських суб'єктів підприємництва полягає у браці досвіду використання інтенсивних форм міжнародної діяльності і, відповідно, неможливості апробації прогресивних, визнаних у світі, маркетингових технологій. Виникає необхідність удосконалення управлінських засад міжнародної маркетингової діяльності, під яким розуміють складний процес, що містить у собі елементи ризику та невизначеності.

Розробка стратегії міжнародної маркетингової діяльності дасть змогу забезпечити ефективний розвиток конкурентоспроможного бізнесу в напруженому маркетинговому середовищі світового ринку шляхом упорядкування та систематизації

процесів інтернаціоналізованого управління, зокрема узгодження у часі й просторі складових міжнародних маркетингових програм.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових праць вітчизняних та іноземних вчених, досі залишаються недостатньо розкриті окремі аспекти даної наукової проблематики, а саме, формування міжнародної маркетингової стратегії в умовах динамічного конкурентного середовища, реалізація створеної стратегії з урахуванням напруженого маркетингового середовища світового ринку.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування етапів формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Беручи до уваги сучасні теоретичні основи стратегічного маркетингу, здійснимо обґрунтування алгоритму формування маркетингової стратегії та схематичному поданні його у вигляді сукупності послідовних етапів. Основними завданнями планового забезпечення міжнародної маркетингової діяльності для більшості підприємств є усвідомлення необхідності та переваг планового управління економічними процесами, адаптація методів і пріоритетів планової поведінки залежно від інтенсивності зовнішньоекономічної діяльності, а також поширення інноваційних планово-організаційних технологій підтримки міжнародного бізнесу підприємств на усіх стадіях їх міжнародної діяльності.

Основною проблемою розробки ефективної міжнародної маркетингової стратегії є недосконале розуміння суті та завдань планування управлінських процесів, а причиною цього є насамперед використання вітчизняними суб'єктами підприємництва переважно непрямих форм експортної діяльності, коли більшість маркетингових функцій перекладається на посередників. Це й пояснює недостатній досвід використання планових інструментів маркетингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

На основі вищевикладеного, хочемо сформулювати думку, що розвиток планових основ міжнародного маркетингу на підприємствах повинен проводитися на всіх етапах: від формування

маркетингових програм та визначення пріоритетів економічного розвитку до застосування інструментів планового регулювання і контролю результату міжнародної маркетингової діяльності. Тому пропонуємо розглянути складові процесу планування міжнародної маркетингової діяльності підприємства (рис. 1).

Одним із базових питань процесу формування міжнародної маркетингової стратегії є розробка алгоритму планового забезпечення маркетингових заходів, які охоплюють і забезпечують послідовність виконання необхідних управлінських функцій:

- 1) субординація завдань, пов'язаних з реалізацією місії підприємства;
- 2) формування бізнес-портфеля, зокрема розробки концепції продукту, продуктової стратегії,



**Рис. 1. Складові процесу планування міжнародної маркетингової діяльності**

Джерело: розроблено авторами

поліпшення якості й адаптації виготовлюваної на конкретному підприємстві продукції до умов обраного зарубіжного ринку;

3) вивчення ринків, у тому числі неконтрольованих та контрольованих факторів маркетингового середовища;

4) вибору найбільш привабливих ринків, на яких працює підприємство;

5) формування попиту та стимулювання збуту виготовлюваної продукції, в тому числі проведення рекламних кампаній та пропаганди.

Процес планування міжнародної діяльності має розпочинатися з розробки корпоративного бізнес-плану (загальної стратегії розвитку) і визначення пріоритетів розвитку виробничо-комерційної діяльності даного підприємства з наступним узгодженням цілей інтернаціоналізації з можливостями та прагненнями підприємства. Це передбачає визначення довгострокової перспективи розвитку підприємства та суть внутрішньокорпоративного аналізу, який включає оцінку фінансових ресурсів, кадрової структури, продуктової політики та впливів факторів середовища.

Після оцінки можливостей і ринкових потреб підприємства визначаються цілі міжнародної діяльності та маркетингової підтримки міжнародного продажу, витрат і ціноутворення, протидії ризикам. Це, зокрема, передбачає деталізоване дослідження умов та поточної кон'юнктури зарубіжних ринків, а саме: факторів макро- та мікросередовища й особливостей мотивацій споживачів; умов реалізації міжнародної маркетингової діяльності; дослідження інших обставин, що характеризують ставлення до зарубіжного підприємництва тощо.

Логічним продовженням планового процесу після отримання інформації

Таблиця 1

**Етапи здійснення маркетингових заходів в процесі формування стратегії міжнародної маркетингової діяльності підприємства**

Назва етапу	Види діяльності	Економічний зміст
1. Планування	Планування загальної стратегії	Визначення економічного портфеля, місії та прагнень підприємства: цілей, напрямів розвитку та довгострокових продуктово-ринкових перспектив на ринку
	Планування стратегій підрозділів за ринками	Забезпечення соціально-правової відповідальності підприємства та практики ведення бізнесу на ринку
	Формування бізнес-стратегій за товарними групами	Управління конкурентними перевагами і реалізація одно- або мульти-сегментних цілей на рівні стратегічних господарських підрозділів (управління торговою маркою)
	Формулювання функціональних стратегій	Розвиток підрозділів на основі конкретизації завдань та деталізації методів реалізації довгострокових прагнень підприємства і короткострокових завдань його бізнес-підрозділів
2. Впровадження	Організація бізнесу, в т.ч. міжнародного	Побудова планово-логістичних схем руху інформаційно-установчих документів і звітів
	Формування завдань і рівня відповідальності	Розподіл та делегування повноважень між учасниками планово-організаційного процесу
	Розподіл ресурсів	Пошук та оптимізація ресурсного забезпечення
3. Контроль	Моніторинг результатів	Визначення періодичності та якості різних форм контролю маркетингової діяльності
	Оцінка результатів	Обчислення показників виробничо-комерційної діяльності
	Коригування діяльності	Удосконалення маркетингової діяльності за результатами оцінки ефективності маркетингових заходів.

Джерело: розроблено авторами

й осмислення ринкової ситуації та маркетингового потенціалу підприємства є альтернативний вибір оперативних рішень щодо розміщення виробництва та організації зарубіжних представництв, продуктово-ринкової стратегії та системи просування.

Вивчення джерел [1, 5-7] дозволяє стверджувати, що формування міжнародної маркетингової стратегії для підприємства є певним процесом, суть якого полягає у плануванні міжнародної маркетингової діяльності і передбачає наявність певної логіки та відповідних етапів у здійсненні маркетингових заходів, які ми пропонуємо розглянути у (табл. 1).

У загальному вигляді міжнародну маркетингову стратегію можна визначити як схему майбутньої діяльності підприємства для досягнення певної комерційної мети за певних можливостей в означений термін часу.

Як бачимо з таблиці 1, планування, контроль та оцінка результатів маркетингової діяльності підприємств мають відбуватись регулярно та періодично, залежно від завдань планово-організаційних заходів, а також мати циклічний характер. Через наявність елементів невизначеності середовища зарубіжних ринків і великої кількості форс-мажорних обставин міжнародної діяльності, маркетинговий план міжнародної діяльності підприємства має бути досить гнучким, щоб була змога передбачати багатоваріантність та можливість змін на різних етапах його реалізації. Формами прояву циклічності є регулярне оновлення й удосконалення стратегічних завдань та оперативних заходів планово-організаційного забезпечення міжнародної маркетингової діяльності підприємства.

Дослідження показали, що для виконання планово-координуючих функцій підприємства розробляються маркетингові програми: довгострокові (стратегічні) та короткострокові (тактичні), які дають змогу зберегти логіку та послідовність здійснюваних заходів, а також сприяють забезпеченню чіткого виконання поставлених завдань. Як зазначено у праці [7, с. 232] досвід зарубіжних компаній показує, що у процесі планування, управління і контролю міжнародної маркетингової діяльності органічно узгоджуються етапні завдання, регулюючі інструменти і механізми контролю

з різними рівнями інтернаціоналізації управлінської діяльності компанії та стилем стратегічного управління. Це створює сприятливі умови для внутрішньокорпоративного розвитку компанії і посилює можливості формування конкурентних переваг у складному і часто непередбачуваному середовищі інтернаціоналізованого ринку.

Слід зазначити, що особливою проблемою входження України у світовий економічний простір є формування ефективних конкурентних стратегій, що відповідали б сучасним вимогам і забезпечували не тільки розвиток зовнішньої конкурентної активності підприємств, спрямованої на боротьбу із зовнішніми конкурентами шляхом реалізації одного з чотирьох рівнів конкурентної агресивності, а й створення атмосфери внутрішньої конкуренції в самому підприємстві. Тому важливим аспектом стратегічного вибору в міжнародному маркетингу є ступінь обґрунтованості управлінських рішень, що зумовлює успішність реалізації підприємницьких прагнень окремих економічних суб'єктів в умовах глобалізації, а також національних інтересів держави, спрямованих на підтримання економічної незалежності та безпеки.

**Висновки і пропозиції.** Визначені основні підходи щодо формування міжнародної маркетингової стратегії на вітчизняних підприємствах, що ґрунтуються на сучасних теоретичних основах стратегічного маркетингу. Здійснено обґрунтування алгоритму формування маркетингової стратегії. Розробка стратегії міжнародної маркетингової діяльності підприємств направлена на забезпечення ефективного розвитку конкурентоспроможного бізнесу в напруженому маркетинговому середовищі світового ринку шляхом упорядкування та систематизації процесів інтернаціоналізованого управління. Процеси стратегічного маркетингового планування пропонується розкласти на певні етапи (рис. 1). Здійснені рекомендації щодо реалізації маркетингових заходів та досягнення рівня планових завдань в процесі формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства (табл. 1). Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування теоретичних і методичних положень щодо формування маркетингової стратегії у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

## Список літератури:

1. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: Монографія. – К.: Знання, 2007. – 446 с.
2. Карпенко Н. Управління портфелем бізнесу виробничого підприємства / Н. Карпенко, В. Штуль // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 4. – С. 42-48.
3. Кручинецкий С. Практика разработки маркетинговой стратегии в кризисный период / С. Кручинецкий // Отдел маркетинга. – 2009. – № 7. – С. 2-7.
4. Маркова О. В. Методологічний інструментарій маркетингового аналізу конкурентних позицій підприємства / О. В. Маркова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ. – 2009. – Вип. 90. – С. 275-282.
5. Маркова О. В. Методичні підходи до формування маркетингової конкурентної стратегії / О. В. Маркова // Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. – Луганськ. – «Елтон-2». – 2010. – № 15. – С. 228-234.
6. Авдокушин Е. Ф. Маркетинг в международном бизнесе: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 328 с.
7. Андрийченко И. А. Особенности стратегии предприятия-экспортера в условиях конкуренции // Вісник Донецького ун-ту. Серія Економіка і право, 2005. Вип. 2/2. – С. 231-235.

**Супрун С.Д., Стратийчук В.Н.**

Винницький торгово-економічний інститут  
Київського національного торгово-економічного університета

## **ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **Аннотация**

В статье определены основные подходы относительно формирования международной маркетинговой стратегии на предприятиях. Отмечено, что процесс формирования международной маркетинговой стратегии предусматривает наличие определенной логики и соответствующих этапов. Значительное внимание следует уделять способам продвижения выработанной продукции. Также необходимо разрабатывать собственные новаторские технологии международного бизнеса.

**Ключевые слова:** международный маркетинг, международная маркетинговая стратегия, маркетинговая программа, конкурентная стратегия, продвижение товаров на международные рынки, процесс планирования международной маркетинговой деятельности.

**Suprun S.D., Stratiichuk V.M.**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics  
of Kyiv National University of Trade and Economics

## **THE STAGES OF FORMING AN INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISES**

### **Summary**

In the article are determined basic approaches to forming of international marketing strategy on enterprises. It is marked, that the process of forming of international marketing strategy is based on the certain logic and proper stages. Special attention should be given to ways of promotion of products. In the article are offered recommendations to introduction of marketing measures and realization of planing tasks in the process of forming an international marketing strategy.

**Keywords:** international marketing, international marketing strategy, marketing program, competition strategy, promotion products to the international markets, process of planning of international marketing activity.