

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. зав. кафедрою)

_____ «__» _____ 2022 р.
(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **магістр**

на тему: **Маркетингова стратегія підприємства на зовнішньому ринку**

Marketing strategy of the company in the foreign market

Виконав: студент VI курсу, групи 6451м

Спеціальності _____ 051 Економіка

_____ ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

_____ Бондаренко Т. В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ к.е.н., доцент Майстренко О.М.

(наук.ступінь, вч. звання, прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2022р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут (факультет) Факультет економіки моря
 Кафедра економічної політики та безпеки
 Спеціальність 051 Економіка
 Освітня програма Міжнародна економіка

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

_____ Г.В. Єфімова
 « ____ » _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Бондаренко Тетяна Вікторівна
 (Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Маркетингова стратегія підприємства на зовнішньому ринку
 Керівник роботи к.е.н., доцент Майстренко О.М.

Затверджені наказом ректора № 919-уч від «17» жовтня 2022 року

2. Термін подання роботи: 10 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані по роботі: фінансова звітність онлайн-школи «Альтернатива», результати анкетування клієнтів онлайн-школи «Альтернатива», законодавчі та нормативні акти України в сфері електронної комерції

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)
Теоретичні засади маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту компанії на міжнародному ринку

Оцінка маркетингової стратегії онлайн-школи «Альтернатива»

Шляхи вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії онлайн-школи «Альтернатива»

5. Перелік презентаційних матеріалів 1. Мета та завдання, об'єкт та предмет дослідження; 2. Елементи міжнародної маркетингової стратегії; 3. Система показників господарської діяльності онлайн-школи «Альтернатива»; 4. Матриця SWOT-аналізу онлайн-школи «Альтернатива»; 5. Конкурентний аналіз онлайн-послуг на американському ринку; 6. Побудова рекомендованого вектора стратегії методом SPACE для онлайн-школи "Альтернатива"; 7. Рекомендовані стратегії поведінки компанії «Альтернатива» на ринку; 8. Програма вдосконалення міжнародної діяльності онлайн-школи "Альтернатива"; 9. Програма реалізації міжнародної маркетингової стратегії онлайн-школи "Альтернатива"

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2022р.- 10.09.2022р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	11.09.2022р.- 20.09.2022р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	21.09.2022р.- 30.09.2022р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.10.2022р.- 10.10.2022р.	
5.	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	В термін практики	
6.	Розробка теоретичного розділу	01.10.2022р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	20.10.2022р.	
8.	Розробка проектного розділу	10.11.2022р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	20.11.2022р.	
10.	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	30.11.2022р.	
11.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	10.12.2022р.	
12.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	10.12.2022р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	10.12.2022р.	
14.	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості роботи	10.12.2022р.- 15.12.2022р.	
15.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	15.12.2022р.- 20.12.2022р.	
16.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	20-21.12.2022р.	
17.	Захист роботи перед АК	22-23.12.2022р.	

Студент

Тетяна БОНДАРЕНКО

ім'я та прізвище

_____ підпис

Науковий керівник

Ольга МАЙСТРЕНКО

ім'я та прізвище

_____ підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	9
1.1. Сутність, формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства	9
1.2. Специфіка, ознаки та роль міжнародної маркетингової стратегії підприємства	16
1.3. Характеристика стратегічного планування та прийняття стратегічних рішень у міжнародній організації.....	23
Висновки до розділу 1.	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОНЛАЙН-ШКОЛИ «АЛЬТЕРНАТИВА»	33
2.1. Діагностика внутрішнього середовища та аналіз господарської діяльності онлайн школи "Альтернатива"	33
2.2. Діагностика зовнішнього середовища онлайн-школи "Альтернатива"	43
2.3. Аналіз поточної міжнародної маркетингової стратегії	49
Висновки до розділу 2.	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОНЛАЙН-ШКОЛИ «АЛЬТЕРНАТИВА»	64
3.1. Формування стратегічних альтернатив для компанії на міжнародному ринку.....	64
3.2. Економічне обґрунтування програми вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії онлайн-школи «Альтернатива»	77
Висновки до розділу 3.	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній ринковій економіці підприємства змушені гнучко реагувати на можливі зміни довкілля та адаптуватися до її тенденцій, щоб повною мірою задовольнити запити споживачів та протистояти конкурентам. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізація економіки, зростання інформаційної культури споживача потребує збільшення присутності підприємств у віртуальному просторі та докорінної трансформації методів та прийомів маркетингу, що обумовлює необхідність коригування маркетингових планів щодо залучення нових та підтримки існуючих клієнтів. Зовнішні ринки надають нові можливості для торгових підприємств, що виявляються у доповненні традиційного маркетингового інструментарію мережевими інтернет-комунікаціями та прийомами цифрового маркетингу, використання нових способів збирання інформації про споживчі переваги, спрощення бізнес-процесів та моделювання ризикових ситуацій.

У світовій практиці істотно зростає кількість споживачів, які звертають увагу на зручність та привабливість здійснення покупок. Ситуація, що склалася в Україні, пов'язана з агресією з боку росії, запровадження економічної, транспортної блокади та низки інших обмежень призвело до необхідності заново будувати систему торгівлі. У той же час потенціал розвитку торгівлі на зовнішніх ринках, що дозволяє як задовольняти потреби населення, а й розвивати сферу торгівлі, ще недостатньо вивчений, і зумовлює актуальність теми дослідження.

Під час написання дисертації визначення міжнародного маркетингу розглядали такі вчені як: П. Гаурі, Ф. Катеора, В. А. Алексунін, Л. І. Матвейчук, Є. Ф. Жуков. При написанні роботи були використані основні праці зарубіжних і вітчизняних вчених і фахівців з міжнародного маркетингу. Використано інформацію, опубліковану в періодичних виданнях, спеціальній літературі, статистичних виданнях.

Однак слід зазначити, що відсутній єдиний підхід до розробки маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках, недостатньо

розкрито можливості використання інструментарію підприємствами, недостатньо опрацьованими, залишаються питання формування механізму реалізації маркетингової стратегії на зовнішніх ринках, що зумовило вибір теми та мету роботи.

Метою кваліфікаційної роботи Метою дослідження є вивчення теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо формування міжнародної маркетингової стратегії для реалізації бізнес-проекту на міжнародному ринку на прикладі онлайн-школи «Альтернатива».

В ході роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- вивчити поняття та сутність маркетингової стратегії в міжнародному бізнесі;
- охарактеризуйте діяльність онлайн-школи «Альтернатива»;
- проаналізувати операційну діяльність онлайн-школи «Альтернатива»;
- аналіз і критична оцінка досвіду міжнародної діяльності онлайн-школи «Альтернатива»;
- проаналізувати маркетингову стратегію онлайн-школи «Альтернатива»;
- розробка програми вдосконалення управління міжнародною діяльністю та створення міжнародної маркетингової стратегії в процесі інтернаціоналізації діяльності онлайн-школи «Альтернатива», проведення розрахунків та оцінки його ефективності;
- обґрунтування рекомендацій щодо реалізації програми вдосконалення створення та реалізації міжнародної маркетингової стратегії онлайн-школи «Альтернатива».

Об'єктом дослідження є процес розробки міжнародної маркетингової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства в процесі реалізації бізнес-проекту на міжнародному ринку.

Методи дослідження. Застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціально-методичні дослідження:

— метод аналізу фінансової звітності – аналіз коефіцієнтів. Коефіцієнти використовуються для визначення фінансового стану організації з різних поглядів;

— порівняльний метод. Діагностику підприємства проводили протягом 3 років, після чого порівнювали та аналізували отримані показники;

— побудова системи показників. У роботі проведено розрахунки ряду показників, результати яких згруповано в системи за напрямком дослідження;

— побудова системи аналітичних таблиць. Усі розрахунки для зручності, конкретності та точності наведено на діаграмах.

Наукова новизна. Уточнено та поглиблено теоретичні положення щодо розробки міжнародної маркетингової стратегії підприємства в процесі інтернаціоналізації; розроблено практичні рекомендації щодо процесу розробки та реалізації міжнародної маркетингової стратегії сучасного цифрового підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблений у магістерській роботі проект був представлений керівництву онлайн-школи «Альтернатива», де визначено напрямки розвитку компанії в міжнародному середовищі, представлено заходи щодо вдосконалення процесу формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії, а також конкретні були передбачені заходи щодо подальшого просування продукту компанії на міжнародні ринки. Тому практична значущість отриманих результатів полягає у розробці пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії під час інтернаціоналізації діяльності онлайн-школи «Альтернатива». Результати дослідження є актуальними для сучасних цифрових підприємств і можуть бути використані в процесі розробки маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки, що є передумовою успішного освоєння компаніями зовнішніх ринків і продажу їх продукції/послуг.

Апробація результатів магістерської дисертації та публікації. Основні положення магістерської дисертації обговорювались на Всеукраїнських

наукових економічних читаннях ««Забезпечення сталого розвитку національної економіки» (м. Миколаїв, 1-2 грудня 2022р.), а також були опубліковані в журналі Економіст №12, 2022.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списків використаної літератури. Обсяг роботи становить 96 стор. тексту, який містить 30 таблиць і 17 рисунків, 2 додатків. Список використаної літератури налічує 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність, формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства

Стратегія міжнародного маркетингу – це комплекс кількісних та якісних показників діяльності компанії в процесі інтернаціоналізації, а також комплекс рішень, які направлені на конкретні маркетингові заходи з метою реалізації стратегії інтернаціоналізації підприємства в цілому.

Міжнародна маркетингова стратегія включає в себе наступні елементи (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Елементи міжнародної маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі [12]

Розглянемо кожен з елементів окремо [16]:

1. Сегментація.

До цієї категорії відносяться: сегментація ринків, на які компанія планує вийти зі своїм продуктом; сегментація товарів і послуг, якщо компанія

спеціалізується на різних видах діяльності; сегментація цільової аудиторії, або споживачів.

2. Позиціонування.

Після того як компанія сегментує ринки, товари та послуги, за допомогою яких компанія планує завойовувати нові ринки, і споживачів, на яких буде спрямований продукт, необхідно визначитися з позиціонуванням компанії. Завдання маркетингу в цьому випадку – яскраво, емоційно і цікаво представити споживачам новий продукт на ринку, а також компанію, що стоїть за цим продуктом.

3. Міжнародні маркетингові дослідження.

Важливою складовою міжнародної маркетингової стратегії є міжнародні маркетингові дослідження. Без збору правильної, достовірної інформації та подальшого аналізу маркетинг не може повною мірою виконувати свою мету – задовольняти попит споживачів. Збір інформації, її інтерпретація, оцінка та прогнози розрахунки, які виконуються для різних маркетингових служб, прийнято називати маркетинговими дослідженнями. Метою маркетингових досліджень є створення інформаційно-аналітичної бази для прийняття маркетингових рішень. В економічній літературі методи маркетингових досліджень іноді групують залежно від спрямованості та мети дослідження.

Досить детально зміст і методика проведення окремих видів міжнародних маркетингових досліджень наведена в таблиці 1.1.

Міжнародні маркетингові дослідження проводяться в такій послідовності:

- визначення та формулювання завдань міжнародних маркетингових досліджень;
- формулювання мети, напрямів і методів дослідження;
- планування міжнародних досліджень для кожної мети;
- відбір джерел інформації та визначення масштабів міжнародних досліджень;
- збір інформації;

Таблиця 1.1

Зміст і методика проведення окремих видів міжнародних маркетингових досліджень

Напрямок досліджень	Мета досліджень	Методи проведення
Розмір ринку	Показати межу розширення діяльності банку на ринку. Визначити граничні можливості зростання ринкового потенціалу.	Камеральні дослідження урядових даних і публікацій у пресі. Визначення розмірів конкуренції. Проведення бесід з ключовими учасниками ринку.
Частка ринку	З'ясувати позицію у конкурентній боротьбі.	Узагальнення даних досліджень клієнтів. Вивчення даних про розмір операцій конкурентів. Проведення бесід з ключовими учасниками ринку.
Динаміка ринку	Визначити політику впливу на ринок (збут).	Огляд статистичних даних. Аналіз зміни обсягу операцій конкурентів. Інтерв'ювання, бесіди з експертами.
Ціни	Визначити конкурентні ціни.	Отримання відкритої інформації про ціни. Інтерв'ювання кінцевих споживачів з метою з'ясування, чи пропонували їм цінкові знижки. Отримання інформації за рахунок проведення експериментів.

Джерело: складено автором на основі [10]

- узагальнення та аналіз даних;
- формування рекомендацій на основі отриманої інформації та прогнозування їх ефективності.

4. Маркетинг-мікс.

Він включає: вдосконалення продукту з точки зору маркетингу, ціноутворення, просування продукту та каналів розподілу.

Різноманітність маркетингових функцій відображає багатогранність маркетингової діяльності, яка в кінцевому підсумку спрямована на доведення продукції чи послуг до сфери споживання та задоволення попиту споживачів.

Функціонально маркетинг — це ієрархічно організована система управління діяльністю на ринку, регулювання процесів на ринку та вивчення ринку.

Формування стратегії міжнародного маркетингу є одним із основних етапів стратегічного управління підприємством під час інтернаціоналізації. Основні етапи розробки стратегії міжнародного маркетингу включають:

1. Пошук і дослідження цільових міжнародних ринків.

На цьому етапі досліджується макро- та мікросередовище підприємства, а також потенційні ринки збуту. Після дослідження формулюються цілі та завдання маркетингу.

2. Визначення ключових переваг товарів чи послуг компанії серед конкурентів.

Цей етап передбачає формування ключових переваг компанії, які забезпечують конкурентоспроможність товару чи послуги на ринку. Цей етап допомагає підприємству розробити унікальну збутову пропозицію на конкретному міжнародному ринку і зайняти найбільш вигідну позицію серед конкурентів.

3. Формування стратегії міжнародного маркетингу в процесі інтернаціоналізації.

Цей етап є найважливішим, оскільки включає процес розробки домінантної стратегії компанії, яка розрахована на довгострокову перспективу і спрямована на просування продукції або послуг компанії на міжнародному ринку, використовуючи попередні дослідження та визначення. Формування стратегії включає систематизацію попередніх маркетингових досліджень, їх аналіз і формування відповідних маркетингових заходів, що відповідають меті та цілям інтернаціоналізації підприємства.

4. Розробка комплексу маркетингу.

Елементи маркетинг-міксу на міжнародних ринках стандартизовані та/або адаптовані до місцевих умов і потреб споживачів. На цьому етапі необхідно враховувати характер попиту та цінову політику конкурентів.

До числа ключових детермінант формування міжнародної маркетингової стратегії можна віднести (рис. 1.2).

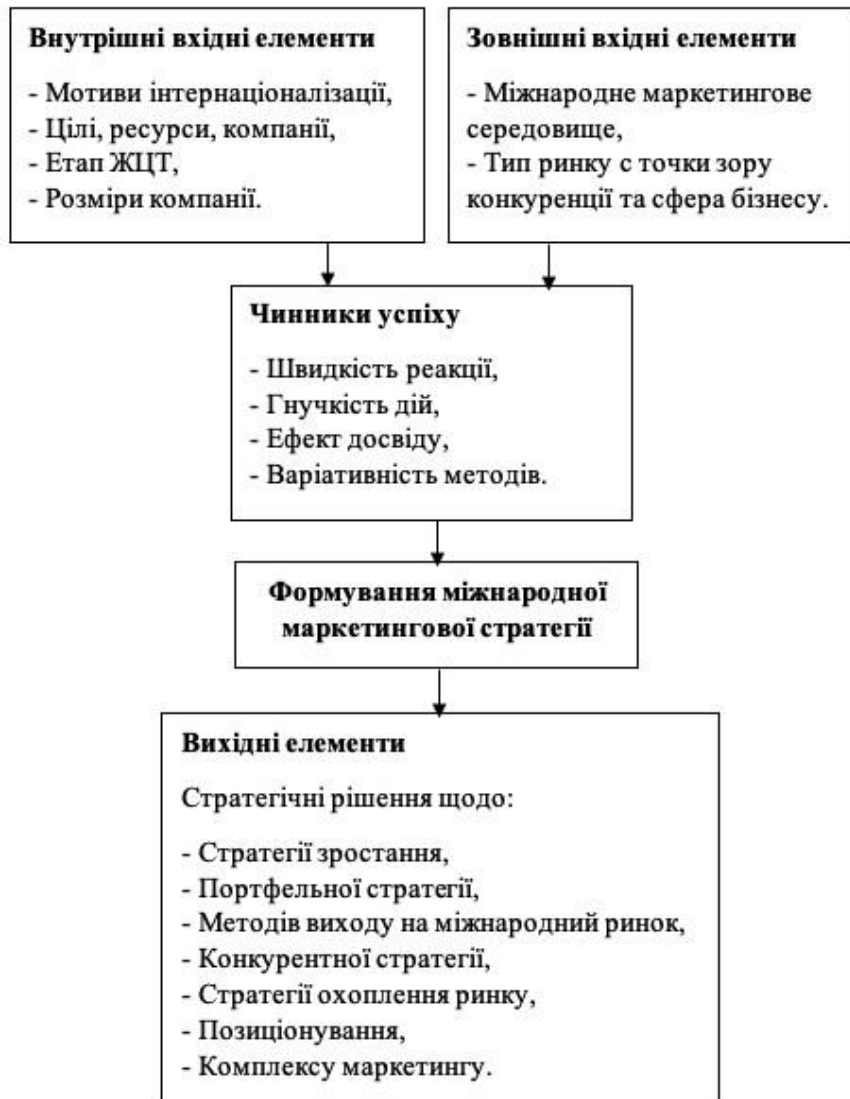


Рис. 1.2. Детермінанти формування стратегії міжнародного маркетингу

Джерело: складено автором за [1]

Отже, розглянемо ключові детермінанти докладніше:

1. Внутрішні вхідні елементи, від яких залежать цілі розробки маркетингової стратегії.

Початковий етап розробки та формування стратегії міжнародного маркетингу залежить від дослідження внутрішніх мотивів інтернаціоналізації компанії, ресурсів, якими компанія володіє, і загальних цілей бізнесу. Цей етап важливий, оскільки визначає вектор розвитку та інтернаціоналізації підприємства.

2. Зовнішні вхідні елементи, які допомагають підприємству вибрати ринок і визначити напрямок руху підприємства в міжнародному середовищі.

Аналізуючи зовнішні вхідні елементи, такі як: міжнародне середовище, обсяг, місткість ринку та наявну конкуренцію, компанія може передбачити шляхи інтернаціоналізації та вибрати найбільш вигідні та вигідні шляхи виходу на конкретний ринок.

3. Фактори успіху.

До них відносяться: швидкість реакції компанії на зміни в міжнародному середовищі, гнучкість дій, ефект досвіду і варіативність методів. Саме ці soft skills, якими володіє компанія, суттєво впливають на успіх реалізації міжнародної маркетингової стратегії.

4. Початкові елементи.

До цих елементів належать, зокрема, ті стратегічні рішення, які приймаються після формування міжнародної маркетингової стратегії. Саме ці рішення визначають успіх чи невдачу процесу інтернаціоналізації компанії.

Отже, з використанням цих елементів, а також результатів аналізу та досліджень формується маркетингова стратегія компаній у процесі інтернаціоналізації.

Реалізація стратегії є дуже важливим етапом виходу компанії на міжнародні ринки, вона проходить кілька етапів і залежить від багатьох факторів. Виділимо кілька рівнів реалізації міжнародної маркетингової стратегії в залежності від фаз розвитку маркетингу за кордоном (рис. 1.3).

Розглянемо більш детально рівні застосування стратегії міжнародного маркетингу:

1. Перша фаза – відсутність міжнародної маркетингової стратегії.

У цьому випадку компанія здійснює операції в міжнародному середовищі, але не бере участі в стратегічному плануванні маркетингової діяльності. На цьому етапі підприємство використовує так звані «пасивні форми зовнішньоекономічної діяльності» (наприклад, продаж залишків сезонних

товарів), тобто підприємство діє на міжнародному ринку інтуїтивно, що є досить ризикованим. положення.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок фази розвитку міжнародного маркетингу та рівнів застосування стратегії міжнародного маркетингу

Джерело: складено автором за [1]

2. Друга фаза – неформалізована міжнародна маркетингова стратегія.

У цьому випадку компанія використовує окремі маркетингові інструменти (наприклад, маркетингові дослідження зарубіжних ринків, участь у міжнародних виставках, заходи стимулювання збуту), але немає системного аналізу та інтеграції цих інструментів у цілісну стратегію. Така стратегія не деталізована і не сформульована в письмовому вигляді, а базується на інтуїції та попередньому досвіді компанії.

3. Третя фаза – систематична формалізована міжнародна маркетингова стратегія.

Тут компанія регулярно розробляє та реалізує маркетингову стратегію, аналізуючи міжнародне ринкове середовище. Це дозволяє зміцнити позиції компанії на ринку та знизити ризики. Проте формування стратегії міжнародного маркетингу базується на запозиченні та адаптації досвіду провідних міжнародних компаній.

4. Четверта фаза – комплексна міжнародна маркетингова стратегія.

Це фаза розвитку та зростання, коли компанія розробляє та впроваджує інтегровану маркетингову стратегію, засновану на принципах цілісного маркетингу. Такий підхід дає змогу підвищити ефективність міжнародної діяльності компанії за рахунок ефекту синергії. При цьому міжнародна маркетингова стратегія є оригінальним ноу-хау самої компанії і включає нестандартні інноваційні маркетингові підходи та інструменти [6]

Від успіху реалізації стратегії міжнародного маркетингу може залежати процес інтернаціоналізації компанії. Підприємства, які працюють на четвертій фазі розвитку, мають найбільше шансів на успіх і розвиток у міжнародному середовищі.

1.2. Специфіка, ознаки та роль міжнародної маркетингової стратегії підприємства

Формування стратегії міжнародного маркетингу є однією з функцій міжнародного маркетингу. Вчені запропонували багато визначень міжнародного маркетингу. Наприклад, П. Гаурі, Ф. Катеора, В. А. Алексунін, Л. І. Матвейчук, Є. Ф. Жуков визначають міжнародний маркетинг як:

– здійснення господарської діяльності, яка спрямовує потік продуктів і послуг компанії до споживачів у більш ніж одній країні з метою отримання прибутку [2];

- система планування, впровадження, контролю та аналізу заходів, що впливають на багатонаціональне ринкове середовище та адаптуються до його умов у компанії, що працює більш ніж в одній країні [3];
- діяльність міжнародних фірм, сфера виробничо-комерційної діяльності яких поширюється на зовнішні ринки [4];
- маркетинг товарів і послуг за межами країни, де знаходиться компанія [5].

Ці визначення міжнародного маркетингу відображають діяльність, притаманну також національному маркетингу. Зокрема, обидві концепції використовують спільні принципи, методи та інструменти маркетингу. Проте, враховуючи особливості міжнародного ринкового середовища, міжнародний маркетинг має свою специфіку, яка впливає з особливостей функціонування міжнародних ринків та умов ведення бізнесу [36].

По-перше, міжнародний маркетинг характеризується найвищим ступенем складності, що зумовлено особливостями міжнародного ринкового середовища, необхідністю вивчення законодавства багатьох країн, культурними відмінностями, а також труднощами маркетингових досліджень на зовнішніх ринках. Ці особливості вимагають створення в компанії спеціальних дослідницьких підрозділів, які зможуть збирати інформацію про зовнішні ринки та проводити відповідні дослідження.

По-друге, процес прийняття рішень у міжнародному маркетингу характеризується вищим ступенем ризику порівняно з маркетинговими рішеннями на внутрішньому ринку.

По-третє, гострота конкуренції на зовнішніх ринках підвищує потреби споживачів у товарах. Через це компанії необхідно приділяти більше уваги маркетинговій стратегії за межами національного ринку.

По-четверте, міжнародний маркетинг передбачає більш складний процес розробки стратегії з урахуванням особливостей іноземних культур, відмінностей економічних систем країн, можливостей міжнародного співробітництва.

По-п'яте, стратегічні рішення, які приймаються в процесі інтернаціоналізації підприємства, є більш складними і передбачають не лише розробку товарної та ринкової стратегій, а й стратегію виходу, експансії на міжнародний ринок та інші стратегічні рішення щодо діяльності на міжнародному ринку.

Міжнародний маркетинг визначається як система заходів, що здійснюються підприємством (фірмою, корпорацією) на зовнішніх ринках. Міжнародний маркетинг можна визначити як процес розробки та прийняття рішень у мережі взаємовідносин між міжнародними фірмами, які беруть участь (залучені) у процес комерційного чи некомерційного міжнародного обміну товарами та послугами. Основою реалізації компанією цих заходів є спеціально розроблений комплекс міжнародного маркетингу, який включає:

- вивчення ринку (поведінка споживачів; попит, конкурентоспроможність товарів і послуг; посередники, які здійснюють транспортування, збут) і зовнішнього середовища, в якому працює підприємство;
- формування товарної (асортиментної) та цінової політики підприємства (фірми);
- розробка та реалізація стратегії просування товарів і послуг на зовнішніх ринках (рекламні кампанії, заходи з формування громадської думки, стимулювання збуту тощо);
- вибір та організація оптимальних каналів руху товарів (збуту), продукції та послуг.

Цілі міжнародного маркетингу можуть бути короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими. Ці цілі повинні бути спрямовані на досягнення показників діяльності фірми в цілому (прибуток, обсяг продажів, частка ринку) або окремих напрямків маркетингової діяльності на міжнародних ринках (реклама, збут, товарна політика).

Коли компанія приймає рішення про вихід на зовнішні ринки, необхідно дотримуватися наступних етапів:

- аналіз діяльності компанії на внутрішньому ринку;

- аналіз стану зовнішніх ринків;
- аналіз конкуренції на зовнішньому ринку;
- аналіз маркетингових можливостей і небезпек;
- вибір перспективних зовнішніх ринків;
- розробка стратегії і тактики поведінки на міжнародних ринках; - вибір шляхів виходу фірм на зовнішній ринок.

На етапі аналізу діяльності підприємства на внутрішньому ринку досліджуються: розмір підприємства; ринкова частка та позиція; якість та асортимент товару; рівень обслуговування (обслуговування); збут, дистрибуція; ціна і порядок оплати; фінанси; людські ресурси (працівники); зовнішнє середовище фірми (наявні постачальники, контракти, покупці, банки, державні структури, податкова інспекція).

На етапі аналізу стану зовнішнього ринку досліджуються: потенціал зовнішнього ринку; доступність зовнішнього ринку; сприйнятливість зовнішнього ринку; стабільність зовнішнього ринку.

Стабільність зовнішнього ринку визначається політичною та економічною ситуацією на зовнішньому ринку (платоспроможність населення і підприємств, можливість конфіскації майна державою).

Метою етапу аналізу конкуренції на зовнішньому ринку є визначення конкурентоспроможності фірми. Конкуренти в міжнародному маркетингу поділяються на дві групи: іноземні конкуренти та конкуренти на локальному ринку.

Порівняння конкурентних переваг здійснюється за такими показниками: елементи комплексу маркетингу; людські ресурси; міжнародні відносини (з банками, різними асоціаціями); технологічні, виробничі, економічні показники.

Під час аналізу можливостей і ризиків, наявних під час здійснення міжнародної маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку, береться загальна позиція підприємства на ринку, зовнішнє середовище країни-експортера та зовнішнє середовище країни-імпортера. в обліковому записі.

При створенні міжнародної маркетингової стратегії також важливо оцінити політику держави щодо розвитку імпорту (імпорту) і ставлення до цього досліджуваної країни. Є чотири стратегії:

1. Замкненість – неучасть держави в міжнародних економічних відносинах.
2. Протекціонізм – обмеження державою імпорту з метою підтримки вітчизняних підприємців. Ця стратегія приймається завжди під впливом вітчизняних підприємців і може мати два шляхи: сприяти розвитку національної промисловості або не сприяти технічному прогресу.
3. Вільна торгівля – країни дотримуються цієї політики щодо товарів і ринків, де вони не бояться конкуренції і займають лідируючі позиції.
4. Наповнення дефіцитного ринку – ця політика проводиться державою лише у випадку необхідності наповнення ринку товарами чи послугами, які не можуть надати вітчизняні підприємства.

Ці стратегії можуть бути жорсткими (для всіх видів продукції на всіх ринках) і гнучкими (для будь-якого одного ринку або одного продукту).

На етапі вибору перспективних зовнішніх ринків існує дві стратегії в області визначення оптимальної кількості сегментів на зовнішньому ринку:

- мурашина стратегія – поступове завоювання окремих сегментів на відповідних ринках, потім вибір оптимального сегмента та повільне перепозання від одного сегмента до іншого для вибору оптимального;
- стратегія бабки – захоплення максимальної кількості сегментів з менш прибуткових на користь більш прибуткових. Основний його недолік – необхідність великих одноразових витрат ресурсів.

Реалізація підприємством стратегії та досягнення поставлених стратегічних цілей забезпечується плануванням маркетингової програми. Складовими комплексу завжди є: товар, ціна, канали збуту та засоби просування.

Тому компаніям і організаціям, які планують ефективно конкурувати на глобальних ринках, потрібна чітко сформульована міжнародна маркетингова стратегія, яка базується на глибокому розумінні ринків, на яких компанія буде представляти свою продукцію.

Специфіка міжнародної маркетингової стратегії полягає в тому, що така стратегія набагато масштабніша і складніша за звичайну маркетингову стратегію.

Стратегія міжнародного маркетингу, як і міжнародний маркетинг в цілому, має свої особливості, а саме:

– послідовність прийняття маркетингових рішень (рис. 1.4);

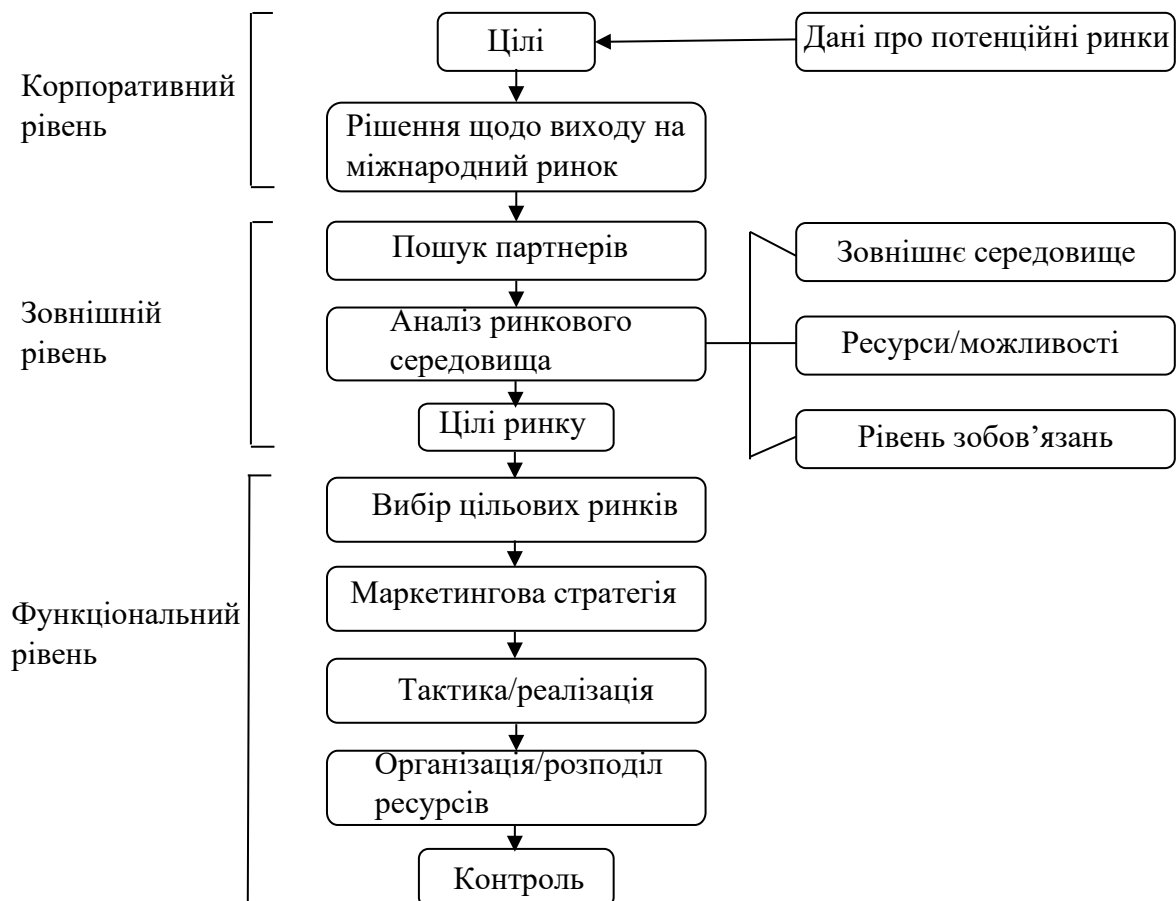


Рис. 1.4. Послідовність прийняття маркетингових рішень

Джерело: складено автором за [14]

– створення міжнародної маркетингової стратегії на функціональному рівні;

– підвищені вимоги до маркетингової інформації, що ускладнюється труднощами отримання адекватної та своєчасної маркетингової інформації на всіх рівнях;

– висока складність утримання частки ринку через більш гостру конкуренцію;

- необхідність забезпечення високої гнучкості системи управління маркетингом шляхом використання принципу адаптивності маркетингових рішень;
- посилення контролю за бюджетом маркетингових заходів;
- необхідність вивчення та врахування параметрів як внутрішнього, так і зовнішнього ринку, а також глобального середовища світової економічної системи в цілому;
- особливості глобалізації при сегментації ринків;
- багатовекторність маркетингових цілей щодо конкретних зовнішніх ринків.

Тому завдання міжнародного маркетингу полягає в тому, щоб будь-яка міжнародна стратегія мала дисципліну ретельного дослідження та точної оцінки того, що потрібно для досягнення конкурентної переваги продукту компанії на ринку.

Роль міжнародної маркетингової стратегії в реалізації бізнес-проекту підприємства на міжнародному ринку визначається як допомога компаніям розвиватися на міжнародному ринку в довгостроковій перспективі та продавати свою продукцію з метою отримання прибутку [36].

Міжнародний бізнес – це процес планування, організації та управління міжнародною діяльністю з метою досягнення поставлених цілей при раціональному та економному використанні наявних ресурсів [13].

Міжнародна маркетингова стратегія допоможе бізнесу:

- підвищення репутації та створення впізнаваності бренду;
- підвищення лояльності до бренду, що призведе до зниження маркетингові витрати;
- створити довіру та обізнаність клієнтів про бренд, що допоможе максимізувати прибуток для бізнесу завдяки постійним клієнтам [13].

Тому міжнародні маркетингові стратегії можуть безпосередньо впливати на результати міжнародного бізнесу.

1.3. Характеристика стратегічного планування та прийняття стратегічних рішень у міжнародній організації

Міжнародний маркетинг поєднує стратегічний і тактичний підхід до вирішення певних ситуацій (рис. 1.5).

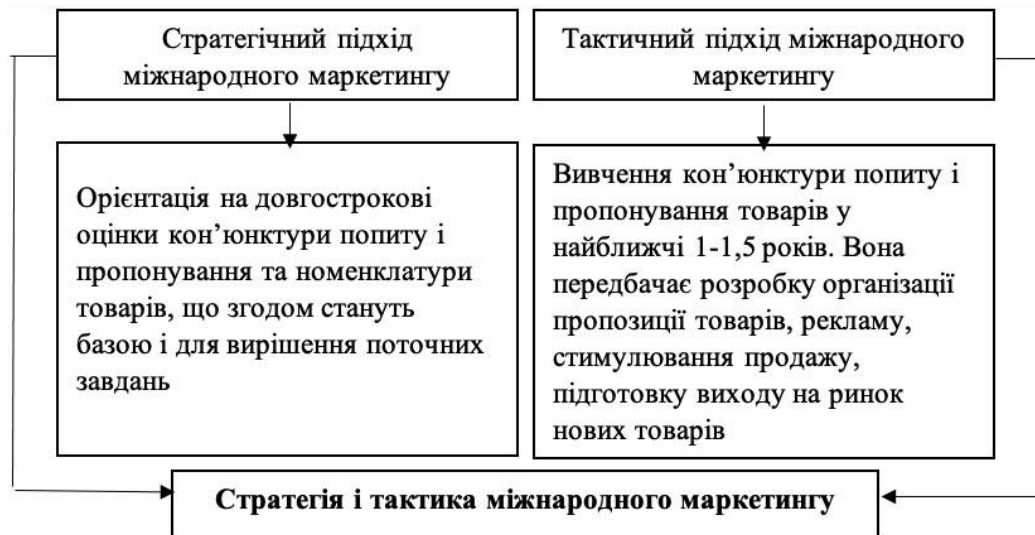


Рис. 1.5. Стратегічний і тактичний підхід до міжнародного маркетингу

Джерело: складено автором за [9, с. 167]

Розглянемо стратегічний підхід докладніше. При розробці міжнародної маркетингової стратегії дуже важливим є стратегічне планування, яке відображається як одна з функцій менеджменту. Ця функція відповідає за процес постановки цілей на підприємстві та вибір шляхів їх досягнення. Стратегічне планування є основою для всіх управлінських рішень. На етапі стратегічного планування компанії визначають свої місії, аналізують стратегічні позиції, досліджують зовнішні та внутрішні фактори, що сприяють формуванню конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розробка міжнародної стратегії, на основі якої здійснюється управління підприємством.

Кожне підприємство має мати стратегічний підхід до своєї міжнародної діяльності. Це важливий процес виходу компанії на міжнародні ринки — розробити стратегію та підготуватися до різних труднощів.

Міжнародна стратегія, в простому розумінні цього слова, - це план, призначений для досягнення глобальних цілей на міжнародному ринку і планування, основною функцією якого є управління, що закладає основу будь-якого підприємства.

Стратегія міжнародного маркетингу є частиною стратегічного планування компанії, без якої важко здійснювати успішну міжнародну діяльність підприємства. Ці дві концепції є взаємодоповнюючими, тому без розуміння стратегічного планування розробка та реалізація міжнародної маркетингової стратегії буде неефективною.

Стратегічне планування для підприємства, яке перебуває в процесі інтернаціоналізації, включає визначення стратегічних цілей і розробку міжнародних стратегій. Він охоплює процедури, структури, правила, кадрову та інформаційну бази, взаємодія яких призводить до розробки стратегічних рішень.

Алгоритм стратегічного планування в міжнародній компанії містить 4 послідовних блоки [9]:

1. Перший з них «Розстановка пріоритетів».

Він складається з трьох послідовних кроків: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та визначення цілей компанії.

2. Другий блок «Визначення планових завдань».

Починається з аналізу внутрішнього середовища на основі фінансових, трудових і виробничих ресурсів. Цей крок є відправною точкою для визначення цілей у міжнародному бізнесі та цілей у країні даної організації. Потім оцінюється рівень взаємної підтримки між цими двома робочими групами.

3. Третій блок «Розробка стратегії».

Починається з уточнення умов роботи компанії за кордоном і умов праці на батьківщині. Ці кроки дають змогу визначити стратегічні альтернативи за кордоном або стратегічні альтернативи у своїй країні, на основі чого, у свою чергу, формується єдина стратегія компанії, у тому числі міжнародна маркетингова стратегія.

4. Останній, четвертий блок – «Реалізація стратегії».

Він включає три послідовні етапи: розробку оперативних планів і програм, їх реалізацію та контроль. Такий зв'язок пов'язує кожен наступний блок з попереднім і означає можливість перегляду стратегічних рішень у разі необхідності.

Для діяльності фірми на світовому ринку можливі наступні варіанти [8, с. 344]:

- передача права на використання власних технологій підприємства, виробництво своєї продукції або продаж її іноземним компаніям;
- зміцнення національного виробництва та експорту продукції на зовнішні ринки за допомогою власних та інших каналів збуту;
- реалізація багатонаціональної стратегії, в рамках якої кожна країна розроблятиме власну стратегію відповідно до споживчих уподобань і конкурентних умов країн. Діяльність компанії в одній країні не залежить від діяльності компанії в іншій країні;
- орієнтація компанії на виробництво продукції з низькими витратами на всіх стратегічно важливих ринках світу;
- прагнення до стратегії глобальної диференціації, за якої компанія диференціює свій продукт у різних країнах за однаковими характеристиками, щоб створити свій постійний імідж на світових ринках. У всіх країнах існує чітка координація діяльності;
- досягнення глобальної стратегії фокусування, за якої компанія обслуговує однакові ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку.

Стратегічне планування – це сукупність стратегічних рішень, прийнятих керівництвом міжнародної організації.

Особливе місце під час стратегічного планування міжнародної діяльності компанії займає стратегічний аналіз.

Метою стратегічного аналізу є створення ряду альтернатив стратегічних рішень, які забезпечать довгострокові конкурентні переваги підприємства та його прибутковість, максимально використовуючи потенціал підприємства та

зміни зовнішнього середовища на його користь.

Цілі стратегічного аналізу визначаються відповідно до цілей, поставлених керівництвом компанії. Більшість науковців визначають такі об'єкти стратегічного аналізу: стратегічні бізнес-одиниці (напрями диверсифікації компанії), стратегічні напрямки бізнесу (ринкові сегменти), бізнес-напрями (сфери діяльності), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиції, проекти. Інші дивляться лише на предмет компанії в цілому.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління спрямований на створення багатьох альтернатив для прийняття рішень під час інтернаціоналізації підприємства.

У більшості випадків стратегічний аналіз фокусується на вирішенні трьох ключових питань, важливих для будь-якого бізнесу в будь-якій ситуації:

- який зараз стан підприємства?
- в якому стані він повинен бути через певний проміжок часу?
- які шляхи і засоби досягнення бажаних цілей підприємства?

Стратегічний аналіз (при правильному використанні) виконує такі функції: описовий, пояснювальний і прогностичний.

Роль стратегічного аналізу під час розробки міжнародної стратегії визначається його перевагами, які дозволяють:

- створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства;
- швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи в стратегію, що реалізується на даному етапі діяльності підприємства;
- визначити потенціал підприємства та вплив факторів зовнішнього середовища (ризиків), які в сукупності дають змогу досягти поставлених стратегічних цілей підприємства в процесі інтернаціоналізації.

Стратегічні рішення, які приймає компанія під час інтернаціоналізації, важливі для підприємства в цілому, оскільки вони:

- керувати компанією та рухати її в певному напрямку;
- визначити цілі організації на міжнародному ринку та поставити реалістичні цілі, які узгоджуються з баченням компанії;
- допомогти підприємству стати ініціативним, змусити керівників аналізувати дії конкурентів і вживати необхідних заходів для конкуренції на ринку;
- виступати основою для всіх ключових рішень компанії в процесі інтернаціоналізації;
- підготувати організацію до майбутніх викликів і допомогти визначити можливості компанії, а також шляхи досягнення цих можливостей;
- забезпечити довгострокове виживання компанії в умовах боротьби з конкуренцією та виживання в динамічному середовищі на міжнародному ринку;
- стимулюють розвиток ключових компетенцій і конкурентних переваг, що сприяє виживанню і зростанню підприємства на міжнародному ринку.

Стратегічні рішення компанії під час інтернаціоналізації істотно відрізняються від будь-яких інших рішень, прийнятих на підприємстві. Для прикладу розглянемо порівняльну характеристику стратегічних рішень під час інтернаціоналізації та поточних рішень на підприємстві (табл. 1.2).

Самі по собі стратегічні рішення та вибір певної міжнародної стратегії не є чимось принципово новим: хороший керівник споконвіку мав мислити й діяти відповідно до змін оточуючих умов, передбачаючи небезпеки й можливості, вносячи необхідні зміни й своєчасне прийняття відповідних рішень. При цьому поява системного стратегічного міжнародного менеджменту відноситься лише до 50-70-х років минулого століття і вважається продуктом розвитку західної (насамперед американської) практики і теорії управління великими корпораціями.

Процес прийняття рішень на підприємстві під час інтернаціоналізації може бути інтуїтивним, заснованим на судженнях або раціональним за своєю природою.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегічних рішень компанії під час інтернаціоналізації та поточних рішень

Стратегічні рішення компанії під час інтернаціоналізації	Поточні рішення
Унікальні та виступають у формі підприємницьких ініціатив	Стандартні і повторювані
Приймаються рідко і без вираженої періодичності	Приймаються досить регулярно
Відносно довгострокові.	Більш короткострокові
Сконцентровані більшою мірою на проблемах взаємодії фірми з її майбутнім оточенням на міжнародному ринку	Пов'язані переважно з підтриманням поточної конкурентоспроможності компанії
Багатоаспектні	Зорієнтовані швидше на внутрішні процеси
Ґрунтуються на неповній, неточній і дуже узагальненій інформації а, отже, пов'язані з високою невизначеністю, а також з істотними ризиками	Засновані на точнішій та детальнішій інформації, а отже менш ризиковані

Джерело: сформовано на основі опрацювання [10]

Це визначає особливості існуючих підходів до прийняття міжнародних стратегічних рішень (табл. 1.3).

Стратегічні рішення, прийняті компанією в процесі інтернаціоналізації, відрізняються від інших рішень, прийнятих на підприємстві. Найчастіше стратегічні рішення плутають з оперативними рішеннями або просто управлінськими рішеннями, але це не одне і те ж, оскільки стратегічні рішення мають більш глобальний характер і стосуються всієї організації, тоді як оперативні можуть стосуватися лише одного підрозділу підприємства.

Таблиця 1.3

Підходи до прийняття міжнародних стратегічних рішень

Підходи	Визначення
Інтуїтивний підхід	При прийнятті інтуїтивного рішення люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.
Рішення, засновані на судженнях	В основі рішень, заснованих на судженнях, лежать знання і усвідомлений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, обирається той варіант, що може принести найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому.
Раціональні рішення	Раціональні рішення не залежать від минулого досвіду. Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, засновується на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [10]

Основними ознаками стратегічних рішень на підприємстві в процесі інтернаціоналізації є наступні критерії (табл. 1.4).

Отже, як видно з табл. 1.4 процес прийняття стратегічних рішень під час інтернаціоналізації суттєво впливає на всю компанію. Але крім загальних особливостей стратегічних рішень під час інтернаціоналізації існують також способи та рівні прийняття цих рішень.

Таблиця 1.4

Особливості стратегічних рішень на підприємстві в процесі інтернаціоналізації

Характеристика	Пояснення
Мають довгостроковий напрямок розвитку підприємства	Стратегічні рішення, які приймаються керівництвом підприємства під час інтернаціоналізації зазвичай виходять з перспективних поглядів на розвиток компанії на міжнародному ринку.
Мають систему цінностей	На рішення керівництва впливає система цінностей організації, яка включає в себе ділову етику та філософію підприємства.
Впливають на інші рішення на підприємстві	Стратегічні рішення, які приймаються керівництвом підприємства під час інтернаціоналізації, впливають на операційні та адміністративні рішення всередині організації.
Мають комплексний характер	Ці рішення носять комплексний характер, оскільки вони охоплюють місію та визначають напрямок довгострокового розвитку підприємства на міжнародному ринку.
Невизначені та ризиковані	Через довгостроковий напрямок розвитку підприємства, стратегічні рішення можуть передбачати значну невизначеність, оскільки майбутнє навряд чи можна точно прогнозувати.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [10]

Залежно від обраної компанією стратегії та цілей, які вона хоче досягти, стратегічні рішення мають різний рівень прийняття і поділяються на: корпоративні, зовнішні, функціональні та операційні рішення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Рівні прийняття стратегічних рішень під час інтернаціоналізації

Рівень прийняття стратегічних рішень	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня (стратегічні рішення)
Корпоративний	Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймається радою директорів)	Створення і управління високопродуктовим господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, укріплення існуючих ділових позицій на міжнародному ринку, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам); досягнення синергізму серед пов'язаних структурних підрозділів і перетворення їх на конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності.
Зовнішній	Генеральні директора/керівники господарських підрозділів (рішення приймаються керівниками господарських підрозділів або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на укріплення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг на міжнародному ринку; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій функціональних підрозділів.
Функціональний	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівниками функціональних відділів)	Дії з підтримки бізнес-стратегії і досягнення цілей підрозділу; огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях.
Операційний	Місцеві керівники операційних підрозділів	Дії з вирішення поточних вузькоспеціалізованих проблем і питань, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [10]

Рівні прийняття стратегічних рішень під час інтернаціоналізації допомагають компанії ефективно досягати поставлених цілей за рахунок локального впливу (через керівників відділів) і комплексного впливу управління.

У діяльності підприємства завжди виникає потреба в кількох стратегіях на різних рівнях, тому що єдина стратегія не тільки неадекватна, але й неправильна. Тому типова бізнес-структура завжди має кілька рівнів.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі були розглянуті теоретичні основи маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту підприємства на міжнародному ринку. Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки:

1. Міжнародна маркетингова діяльність допомагає визначити необхідні детермінанти успіху на міжнародних ринках. Формування та реалізація стратегії міжнародного маркетингу є необхідною складовою міжнародної маркетингової діяльності.

2. Процеси прийняття стратегічних рішень є центральним моментом діяльності менеджерів, оскільки саме ефективні рішення менеджерів забезпечують рух підприємства до ринкового успіху. Кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями. Тому успішна стратегія не може бути однаковою для всіх підприємств, а вибір стратегії має бути обґрунтованим і максимально відповідати специфіці підприємства.

3. Компанії можуть сприяти формуванню успішної міжнародної маркетингової стратегії за допомогою різних інструментів. У процесі формування стратегії міжнародного маркетингу дуже важливо визначити всі вхідні внутрішні та зовнішні елементи, які впливають на стратегічні рішення та мають вирішальне значення для вибору вихідних елементів стратегії. Крім того, міжнародна маркетингова стратегія повинна бути послідовною, конкретною, детальною і сформульованою в письмовій формі. Її слід регулярно переглядати та виправляти.

Всі вищевикладені моменти забезпечують системний підхід до стратегічного планування, що сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, зниженню ризиків та підвищенню ефективності маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОНЛАЙН-ШКОЛИ «АЛЬТЕРНАТИВА»

2.1. Діагностика внутрішнього середовища та аналіз господарської діяльності онлайн школи "Альтернатива"

«Альтернатива» – український освітній стартап, зареєстрований в Україні під торговою маркою Global Innovative Online School на ФОП Наталія Лімонова та зареєстрований як «Альтернатива» Інк. – в Америці.

«Альтернатива» – онлайн-платформа з інтерактивними курсами математики для учнів 5-9 класів. Основна місія стартапу – змінити рівень шкільної освіти в усьому світі за рахунок новітніх технологій та інноваційних підходів до вивчення математики [17].

Основні завдання платформи:

- розробка та розповсюдження інтерактивних курсів математики для учнів 5-9 класів [17];
- забезпечення дистанційного та змішаного навчання в школах за рахунок новітніх технологій – програмного забезпечення для шкіл [20];
- підвищення кваліфікації вчителів математики [19];
- сприяння мотивації учнів до уроків математики, підвищення успішності, розвитку критичного, логічного та аналітичного мислення школярів;
- підготовка учнів до олімпіад [21], а також до складання ДПА та ЗНО [17];
- маркетинг для репетиторів [18].

Основна сфера діяльності платформи – освітня. «Альтернатива» надає можливості як дітям, так і педагогам. Платформа допомагає студентам:

- любити математику, розвивати працьовитість, адже саме математика є основою для оволодіння майбутніми професіями (програмування, штучний інтелект, інженерія, робототехніка);
- підвищення рівня успішності в школі;

- підготуватися до іспитів і вступу до найуспішніших університетів світу.

Вчителі та школи від «Альтернативи» мають можливість:

- підвищувати кваліфікацію, що впливає на рівень заробітної плати вчителя[19];

- запровадити в школі систематизоване дистанційне та/або змішане навчання з використанням інноваційних платформних технологій [20];

- запровадити білінгвальне навчання математики в класі.

Платформа надає такі види продуктів і послуг (табл. 2.1-2.2):

Таблиця 2.1

Асортимент товарів онлайн-школи "Альтернатива"

Асортимент продукції	Опис
Інтерактивні курси з 5 по 9 клас, за українською програмою (B2B, B2C).	Гейміфіковані курси математики, які відповідають чинній шкільній програмі України та мають гриф від МОН.
Інтерактивні курси з 5 по 9 клас, за американською програмою (B2B, B2C).	Гейміфіковані курси математики, які відповідають чинній шкільній американській програмі середньої школи або K-9.
Курс з підготовки до олімпіад з математики для 5-6 класів (B2C).	Курс, складений особисто Богданом Рубльовим, який очолює олімпіадний рух з математики в Україні.
Набір тестів до ДПА (B2C).	7 різних варіантів у форматі ДПА, які допоможуть підготуватися до ДПА учням 9 класу. У кожному варіанті по 21 завданню (10 у тестовій формі + 1 на відповідність + 10 на введення відповіді).
Набір тестів до ЗНО (B2C).	Матеріал включає в себе 10 різних варіантів у форматі ЗНО. У кожному варіанті по 21 завданню (10 у тестовій формі + 1 на відповідність + 10 на введення відповіді).
Тренажер для підготовки до контрольних робіт з 5 по 9 класи (B2C).	Тренажер для підготовки до контрольних робіт містить: 10 тематичних контрольних + підсумкова контрольна за I семестр + підсумкова контрольна за рік.
Курс підвищення кваліфікації для вчителів математики.	75% правильних відповідей на тест дає можливість отримати сертифікат на 5 годин.

Джерело: gioschool.com [17]

Тому «АЛЬТЕРНАТИВА» надає послуги як для В2В (школи та вчителі), так і для В2С (індивідуальні користувачі). Послуги можуть отримати учні 5-9 класів, а також готуються до ЗНО чи ДПА та вчителі математики.

Таблиця 2.2

Асортимент послуг онлайн-школи "Альтернатива"

Асортимент послуг	Опис
Маркетплейс для репетиторів з математики.	На платформі викладають 10 000 перевірених репетиторів з математики.
Групові заняття підготовки до ЗНО.	Заняття у групі 4-5 учнів відповідного рівня із вчителем математики. Під час уроків вчитель використовує матеріали платформи.
Літній математичний онлайн-табір для учнів з 5 по 9 класи.	Заняття у міні-групах на повторення/узагальнення, або опанування матеріалу наступного навчального року разом із вчителем математики.
Зимній математичний онлайн-табір для учнів з 5 по 9 класи.	Заняття у міні-групах на повторення/узагальнення, матеріалу навчального року разом із вчителем математики.

Джерело: gioschool.com [17]

На платформі є курси українською, російською та англійською мовами. Репетитори викладають українською, російською, англійською та голландською мовами за українською, американською чи канадською шкільною програмою. «Альтернатива» також має мобільний додаток.

Платформа Альтернатива взаємодіє з компанією Uvoteam, ГО Digital Future of Education, а також бере участь в акселераційній програмі GIST Innovates Ukraine. Наталія Лімонова – засновниця «Альтернативи» у 2018 році очолила комітет з питань освіти Спільки українських підприємців (СУП), а у 2021 році стала міжнародним партнером від України WBAF (World Business Angel Investment Forum) та увійшла до правління Всесвітній комітет стартапів WBAF [24].

Розглянемо організаційну структуру підприємства, яка схематично представлена на рис. 2.1, щоб зрозуміти, як функціонує компанія.

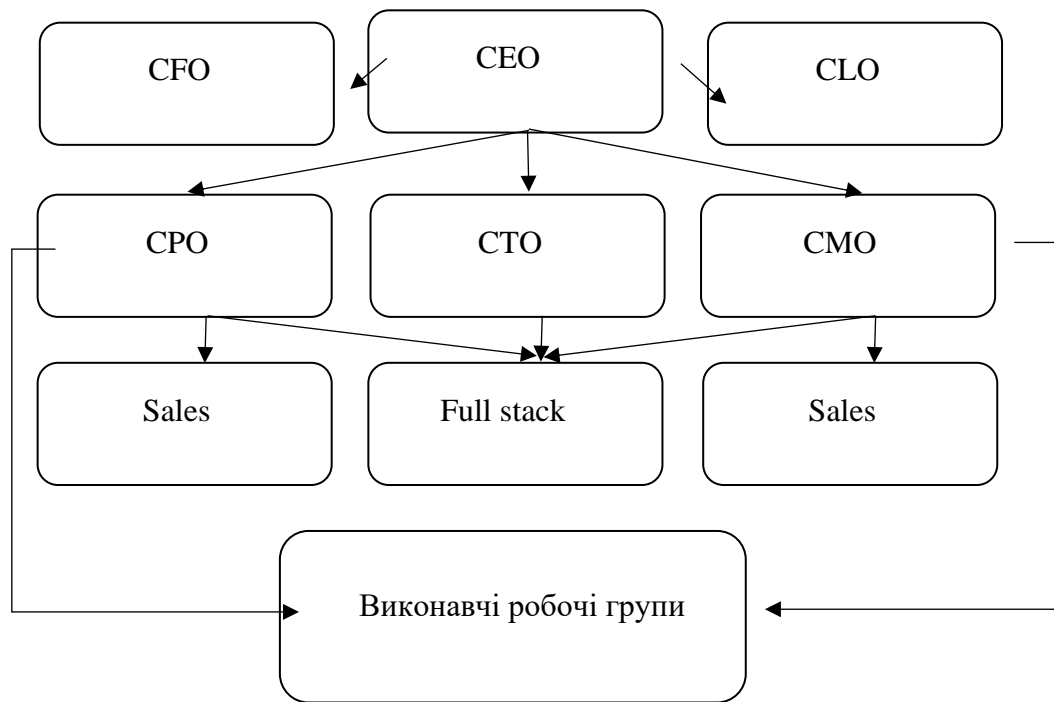


Рис. 2.1. Організаційна структура «Альтернатива»

Джерело: складено автором на основі [26]

Організаційна структура досліджуваного підприємства відповідає англосаксонській структурі управління. Як бачимо зі схеми, ця організаційна структура має кілька особливостей:

1. Генеральний директор є найвищою посадовою особою.

Головний виконавчий директор – виконавчий директор, топ-менеджер, голова правління, генеральний директор, головний адміністратор або інший керівник, відповідальний за управління всією організацією [25].

2. Генеральному директору підпорядковані СМО, СТО та СРО.

Chief Marketing Officer – директор з маркетингу. Займається стимулюванням збуту продукції на ринку, управлінням каналами збуту, проведенням маркетингових досліджень, маркетинговими комунікаціями (включаючи рекламу та просування), ціноутворення та обслуговування клієнтів [26].

Chief Technology Officer – технічний директор. СТО відповідає за технології, дослідження та розробки, наглядає за розробкою технологій, які будуть комерціалізовані [26].

Chief Product Officer – директор зі створення асортименту продукції. CPO відповідає за процес створення продукту, стратегію впровадження, інтерфейс користувача, дизайн продукту, розробку продукту та маркетинг продукту [26].

Кожен із керівників має своїх підлеглих, які виконують їхні прямі розпорядження, а також виступають виконавцями в робочих групах, на які кожен із керівників може поставити завдання.

3. Фінансовий директор і головний виконавчий директор працюють окремо в кампанії.

CFO (Chief Financial Officer) – фінансовий директор, який відповідає за управління фінансами компанії, включаючи фінансове планування, управління фінансовими ризиками, бухгалтерський облік і фінансову звітність [26].

CLO (Chief Legal Officer) – директор з юридичних питань. Він відповідає за вертикальні юридичні питання в усіх підрозділах компанії та їх взаємовідносини [26].

4. Керівники є наступною ланкою в організаційній структурі досліджуваного підприємства. Окремо виділили:

– Розробник Full Stack, який працює окремо від робочих груп. Даний фахівець отримує завдання від STO та CEO. Далі він розподіляє обов'язки між іншими робочими групами програмістів відповідного проекту та контролює процес реалізації.

– Фахівці з продажу, які працюють як у робочих групах, так і поза ними. Вони отримують завдання від CPO, CMO та генерального директора.

Всі інші співробітники, які підпорядковуються відділу маркетингу, комунікацій, перекладу та/або створення продукту, розподіляються на окремі робочі групи, відповідно до цілей і завдань підприємства на даному етапі розвитку.

Операційна діяльність підприємства "Альтернатива". Динаміка показників, що характеризують обсяги операційної діяльності за 2018-2020 роки, представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяги операційної діяльності на 2018-2020 роки

Елементи операційних витрат	2018 рік, грн	2019 рік, грн	2020 рік, грн.
Матеріальні витрати	564 673	1 099 487	336 409
Витрати на оплату праці	48 647	118 040	55 308
Відрахування на соціальні заходи	10 746	25 969	12 165
Амортизація	9 700	12 225	38 239
Інші операційні витрати	95 870	547 807	25 938
Разом	729 636	1 803 528	468 059

Джерело: *youcontrol.com.ua* [27]

Виходячи з даних, можна зробити висновок, що обсяг операційної діяльності компанії у 2019 році майже в 5 разів перевищив показники 2020 року. Це пов'язано з необхідністю використання технологій онлайн-навчання у 2019 році через пандемію. Відрахування на соціальні заходи також були вищими у 2019 році, незважаючи на дистанційний зв'язок. Але стан системи освіти у 2019 році настільки обурив громадськість, що потреба у виступах та організації соціально-просвітницьких заходів зросла, як і відповідні витрати на них [27].

Динаміка показників операційної діяльності в розрізі структурних підрозділів підприємства наведена в табл. 2.4.

Щодо операційної діяльності в розрізі структурних підрозділів підприємства можна відзначити наступне:

- виробництво продукції, або в даному випадку інтерактивних курсів, тестів і симуляторів відбувається систематично;
- після створення програмне забезпечення перекладається на різні мови;
- курси та функціонал платформи постійно доповнюються та вдосконалюються, відповідно до потреб споживачів.

Таблиця 2.4

Обсяги операційної діяльності структурних підрозділів підприємства за 2018-2020 рр.

Елементи операційної діяльності	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Створення річних онлайнкурсів	3 5 по 9 клас (5 курсів) за українською програмою	Олімпіадні річні курси (5-6 клас) за українською програмою	3 5 по 6 клас (2 курси) за американською програмою
Розробка мобільного додатку	-	-	+
Вдосконалення існуючих курсів	Гейміфікація	Створення редактору формул	Створення конструктору уроку для вчителів
Кількість зареєстрованих користувачів	6 900	27 300	100 000

Джерело: *gioschool.com* [17]

Також можна зробити висновок, що розробка нових курсів і додатків сприяє збільшенню зареєстрованих користувачів на платформі і, як наслідок, збільшенню прибутку компанії [17].

Аналіз обсягів операційної діяльності допоможе розподілити можливі витрати на реалізацію маркетингової стратегії компанії та зрозуміти, з яким конкурентоспроможним продуктом компанія може вийти на міжнародні ринки в майбутньому.

Платформа продає товари через прямий канал продажів, а саме онлайн-продажі. Для просування продукту в Україні, Америці, Європі та країнах СНД керівництво залучає SEO та SMM спеціалістів.

Продаж товару залежить від моделі. Платформа надає споживачам послуги як B2B, так і B2C. Продажі виглядають наступним чином (табл. 2.5). Тому платформа використовує інноваційні підходи до організації продажів, адже працює в цифровому просторі.

Таблиця 2.5

Канали збуту підприємства в залежності від бізнес-моделі

B2B	B2C
Презентації в школах	Рекомендації батьків або учнів
EdCamps	Вебінари
Конференції та вебінари	Прямі канали збуту (через сайт)
Прямі канали збуту (через сайт)	Партнерство

Джерело: gioschool.com[17]

Фінансові результати компанії "Альтернатива". Далі розберемо звіт про фінансові результати підприємства (додаток А, таблиця А.1). Зі звіту бачимо, що за 2020 рік підприємством отримано чистий прибуток у сумі 66409 грн, що свідчить про позитивну динаміку діяльності підприємства та його беззбитковість. Натомість у 2019 році підприємство отримало збитків на суму 55061 грн. У 2018 році підприємство також було прибутковим і отримало прибуток у сумі 100823 грн [27].

Стійке фінансове становище відіграє сприятливу роль для розвитку підприємства на міжнародному ринку та знижує ризики при виході на нові ринки. Щодо власного капіталу, то у 2020 році він становив 211 094 грн., що вказано нижче (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Власний капітал підприємства

Власний капітал	2018 рік, грн.	2019 рік, грн.	2020 рік, грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	168 087	168 087	168 087
Капітал у дооцінках	26 299	26 299	26 299
Додатковий капітал	13 401	13 401	13 401
Резервний капітал	4 916	4 916	4 916
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0	-23 353	-1 609
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Усього	212 703	189 350	211 094

Джерело: youcontrol.com.ua [27]

З таблиці бачимо позитивну динаміку збільшення власного капіталу підприємства. Також, завдяки стабільному фінансовому становищу, організація має можливість виділяти додаткові кошти на створення та/або впровадження міжнародної маркетингової стратегії.

Аналізуючи фінансові результати підприємства (додаток А, таблиця А.1), робимо висновок, що у 2020 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 66409 грн., а у 2019 році підприємство отримало збиток у сумі 55061 грн. Втрата пов'язана з тим, що платформа іноді надавала своїм користувачам безкоштовний доступ до курсів через те, що деякі школи не мали можливості платного навчання, але потребували інструментів для впровадження та організації дистанційного навчання. Після такого вимушеного і відчайдушного кроку платформа отримала нових користувачів і прихильників, завдяки чому відбила збитки і вийшла в 2020 році з чистим прибутком. Тому таку стратегію можна назвати безпрограшною для компанії [27].

Проте, аналізуючи показник збільшення прибутку (ПЗП), який розраховується за такою формулою (2.1), отримуємо наступні результати:

$$\text{ПЗП} = \frac{\text{чистий прибуток (збиток)}_{\text{зв}} - \text{чистий прибуток (збиток)}_{\text{б}}}{\text{чистий прибуток (збиток)}_{\text{б}}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

1. Показник зростання прибутку 2018 року – 77,84%
2. Показник зростання прибутку 2019 року – -68,85%
3. Показник зростання прибутку 2020 року – 74,52%

Рівень показника за 2020 рік занадто високий, що стверджує про те, що зростання прибутку відбулося занадто швидко і може уповільнитися в наступних роках. Основні джерела отримання прибутку В2В та В2С у 2018-2020 роках не змінилися, незважаючи на функціонування компанії в кризовий пандемічний період.

Основні внутрішні та зовнішні фактори, які обумовлюють обсяги та динаміку прибутку від операційної діяльності підприємства було проаналізовано та за результатами складено і зазначено у відповідній таблиці 2.7 нижче.

Проаналізуємо систему показників рентабельності. Рентабельність активів (РА) розраховуємо за формулою (2.2):

$$РА = \frac{\text{чистий прибуток (збиток)}_{зв}}{\text{активи}_{зв}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

1. Рентабельність активів 2018 року – 27,2%
2. Рентабельність активів 2019 року – -10,37%
3. Рентабельність активів 2020 року – 8,03%

Динаміка показників позитивна за рахунок збільшення прибутку в 2020 році. Показник за 2020 рік показує, що прибуток дещо недостатній, а запас міцності середній. Але показник 2018 року був кращим і прибутку вистачило.

Таблиця 2.7

Основні фактори, що визначають обсяг і динаміку прибутку від операційної діяльності підприємства

Внутрішні	Зовнішні
Участь в освітніх конференціях	Нововведення МОН
Рекламна діяльність	Введення дистанційного навчання
Участь в міжнародних програмах для розвитку EdTech компаній	Сезонні події (ЗНО, ДПА, канікули, початок та кінець навчального року)
Створення нових продуктів та переклад вже існуючих	

Джерело: *gioschool.com*[17]

Аналогічно до формули 2.2 розрахуємо інші показники рентабельності, змінивши лише знаменник формули. Результати розрахунків зведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Система показників рентабельності підприємства, %

Показник	2018р.	2019р.	2020р.
Рентабельність активів (ROA)	27,2	-10,37	8,03
Рентабельність капіталу	11,3	-8,2	18,9
Рентабельність витрат	-1,8	-3,3	-2,1
Рентабельність обороту (RCA)	8,3	-2,3	4,4

Джерело: *youcontrol.com.ua* [27]

З таблиці бачимо, що власний капітал збільшився з 189350 у 2019 році до 211094 у 2020 році, оскільки нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зменшився з -23353 у 2019 році до -1609 у 2020 році. Проаналізуємо показники структури активів у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Система показників структури активів

Показник	2018р.	2019р.	2020р.
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (платоспроможність), %	26,5	11,5	10,7
Відношення грошових коштів до активів (ліквідність), %	1,8	0,5	2,4
Коефіцієнт оборотності активів	0,5	0,7	0,6

Джерело: *youcontrol.com.ua* [27]

Отже, з таблиці можна зробити висновок, що продуктивність активів у 2020 році дещо знижується (показник оборотності). Ліквідність – навпаки, зростає, але її все ще недостатньо для оплати рахунків. Натомість платоспроможність компанії знизилася через погашення збитків у 2019-2020 роках.

Аналіз фінансових результатів і фінансової стійкості підприємства допоможе вибрати стратегію розвитку на міжнародному ринку. Також ці показники будуть використовуватися при розрахунку ККО.

2.2. Діагностика зовнішнього середовища онлайн-школи "Альтернатива"

Після вивчення внутрішнього середовища підприємства розглянемо його міжнародну діяльність.

Онлайн-школа «Альтернатива» здійснює міжнародну діяльність на ринку СНД, Європи, Америки та Канади [17]. Отже, проаналізуємо доходи від експорту (рис. 2.2 та 2.3) та імпорту (рис. 2.4 та 2.5) підприємства за період з 2018 по 2020 роки.

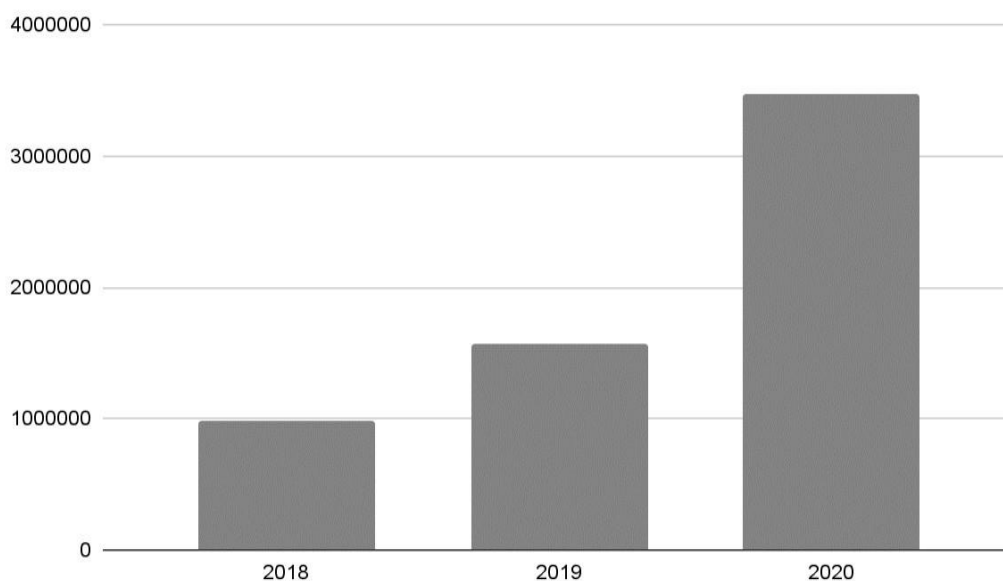


Рис. 2.2. Дохід від експорту 2018-2020 р.р

Джерело: youcontrol.com.ua [27]

Дохід від експорту збільшився з 987 тис. грн. у 2018 році до 3 млн 478 тис. грн. у 2020 році [10]. Отже, можна зробити висновок, що протягом 2018-2020 років динаміка експорту зростала, що свідчить про розвиток компанії на міжнародному ринку E-learning. Географія експорту виглядає наступним чином (табл. 2.10 та рис. 2.3) і показує, що серед контрагентів, з якими співпрацює «Альтернатива», найбільша частка припадає на США і становить 38,3%, а також на країни колишні республіки радянського союзу, частка яких становить 34,9%.

Отже, можна зробити висновок, що найбільш розвинена експортна діяльність із США та країнами колишніми республіками радянського союзу (з яких найбільша частка експорту припадає на Білорусь) [10].

Таблиця 2.10

Географія експорту підприємства у 2020 р.

Країна	Дохід від експорту, грн
США	1 332 074
Пострадянські країни	1 213 822
ЄС	525 178
Канада	406 926

Джерело: youcontrol.com.ua [27]

На основі таблиці складемо діаграму (рис. 2.3).

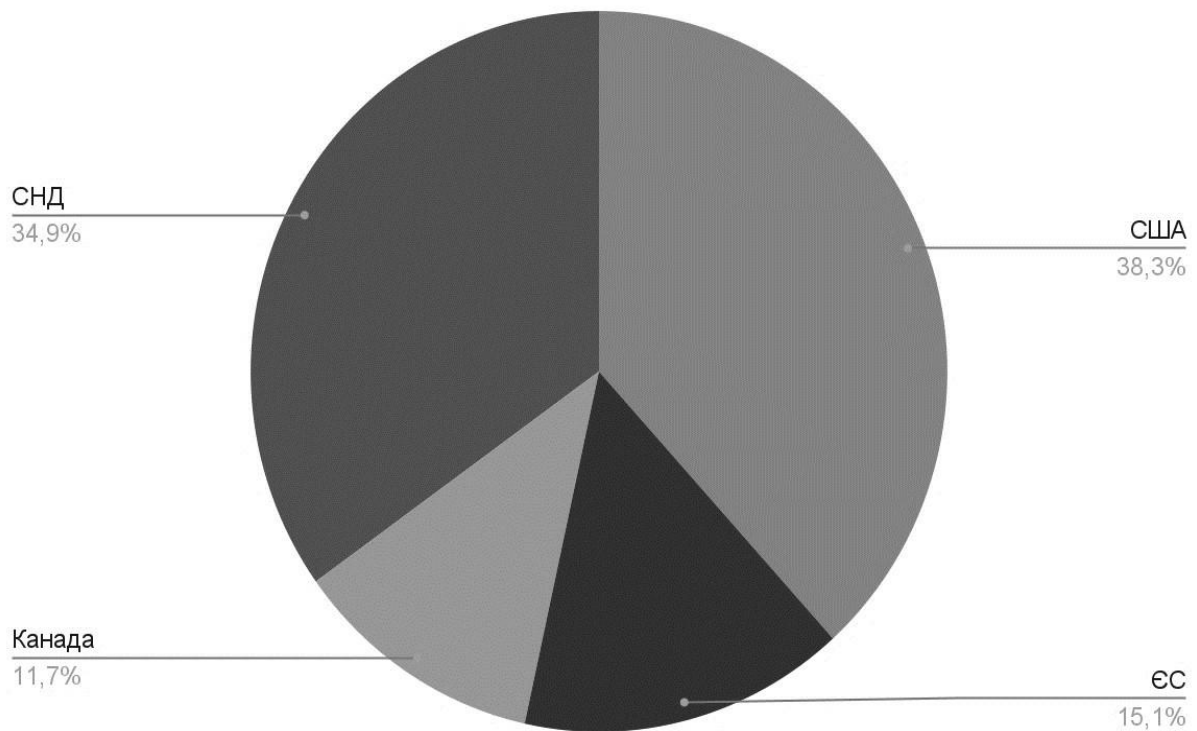


Рис. 2.3. Географія експорту підприємства у 2020 р.

Джерело: *youcontrol.com.ua* [27]

Аналізуючи категорії товарів, які експортує «Альтернатива» (табл. 2.11 та рис. 2.4), можна зробити висновок, що найбільше доходу приносять послуги для вчителів та класів (B2B), які закупаються школи, а саме інтерактивні курси математики. Частка доходів становить 39,4%. Цей продукт закупають школи для своїх класів.

Економічні показники онлайн-школи «Альтернатива» одиниці такі: 1 викладач * 44 учні = \$72 САС (\$290 LTV).

На другому місці – послуги репетиторів, які складають 35,8% надходжень від експорту. Послуги репетиторів з математики популярні в усьому світі, а репетитори викладають українською, російською, англійською та голландською мовами на платформі «Альтернатива» [18]. Індивідуальні курси приносять найменший дохід для організації (B2C).

Таблиця 2.11

Дохід від експорту товарів/послуг за категоріями у 2020 р.

Товар/послуга	Дохід від експорту, грн
Пакет “Клас” для шкіл (B2B).	1 370 332
Інтерактивні курси математики з 5 по 9 клас, складені за американською програмою (B2C).	573 870
Послуги репетиторів	1 245 124
Групові заняття	288 674

Джерело: *youcontrol.com.ua* [27]

На основі таблиці складемо діаграму, яка допоможе наочно представити категорії товарів, які приносять підприємству найбільший експортний дохід (рис. 2.4).

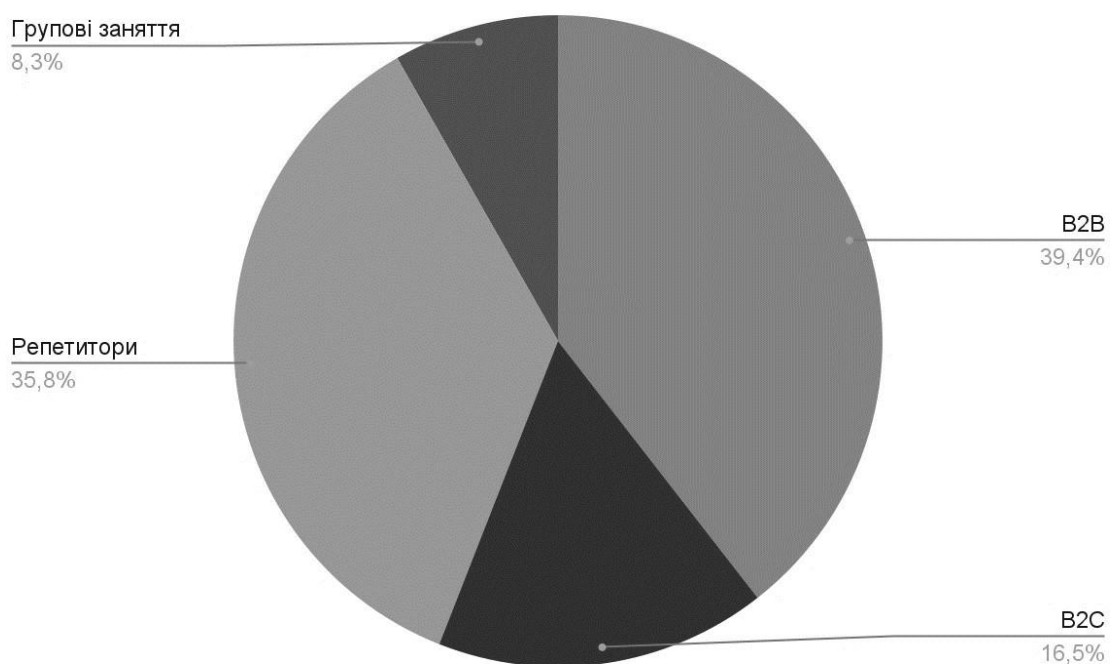


Рис. 2.4. Дохід від експорту товарів/послуг за категоріями у 2020 р.

Джерело: *youcontrol.com.ua* [27]

Далі ми проаналізуємо імпортну діяльність. До 2018 року «Альтернатива» не користувалася послугами контрагентів. Але з метою розвитку, розширення та модернізації асортименту товарів/послуг компанія розпочала імпортну діяльність. Проаналізуємо обсяги імпорту у 2018-2020 роках (рис. 2.5).

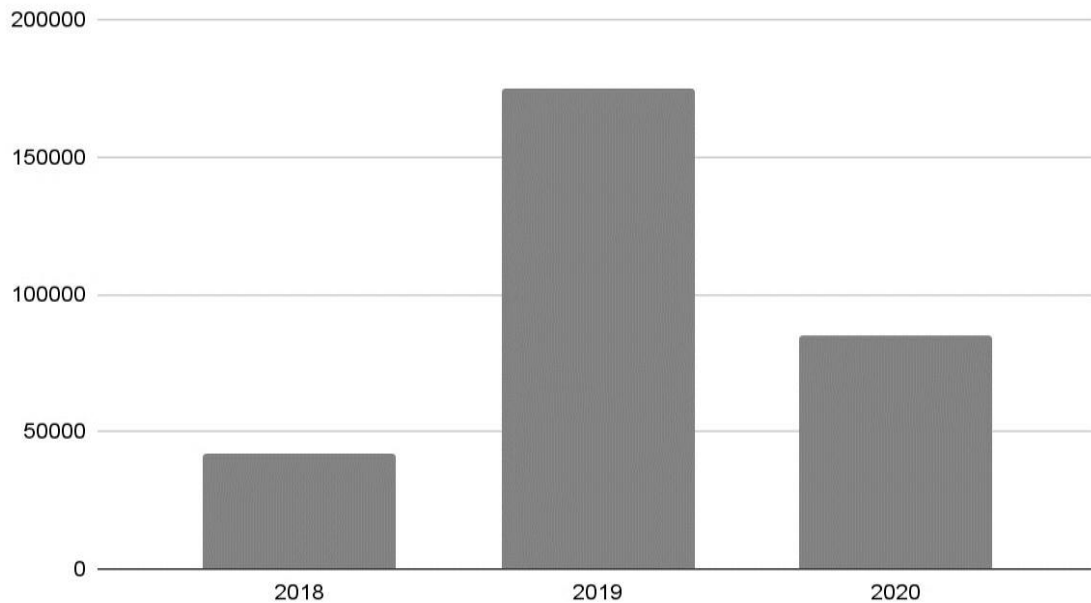


Рис. 2.5. Обсяг імпорту у 2018-2020 р.р.

Джерело: youcontrol.com.ua [27]

Як бачимо з діаграми, найбільший обсяг імпорту припадає на 2019 рік. Обсяг імпорту цього року склав 175084 грн. Саме в 2019 році платформа залучила найбільшу кількість користувачів і почала активний розвиток своїх продуктів і сервісів з метою утримання користувачів і залучення нових. У 2020 році обсяг імпорту зменшився і становив 85274 грн. через те, що компанія зазнала збитків у 2019 році через відкриття вільного доступу до платформи та припинила розвиток кількох лінійок сервісів та використання послуг контрагентів.

Компанія імпортує послуги з пострадянських країн, країн ЄС та США (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Географія експорту підприємства у 2020 р.

Країна	Обсяг імпорту, грн
США	60 053
Пострадянські країни	104 350
ЄС	10 680

Джерело: youcontrol.com.ua [27]

На основі таблиці складемо схему (рис. 2.6). Аналізуючи цифри, можна зробити висновок, що найбільше товарів і послуг імпортується з пострадянських країн – 59,6%, а найменша частка імпорту припадає на країни ЄС – 6,1%.

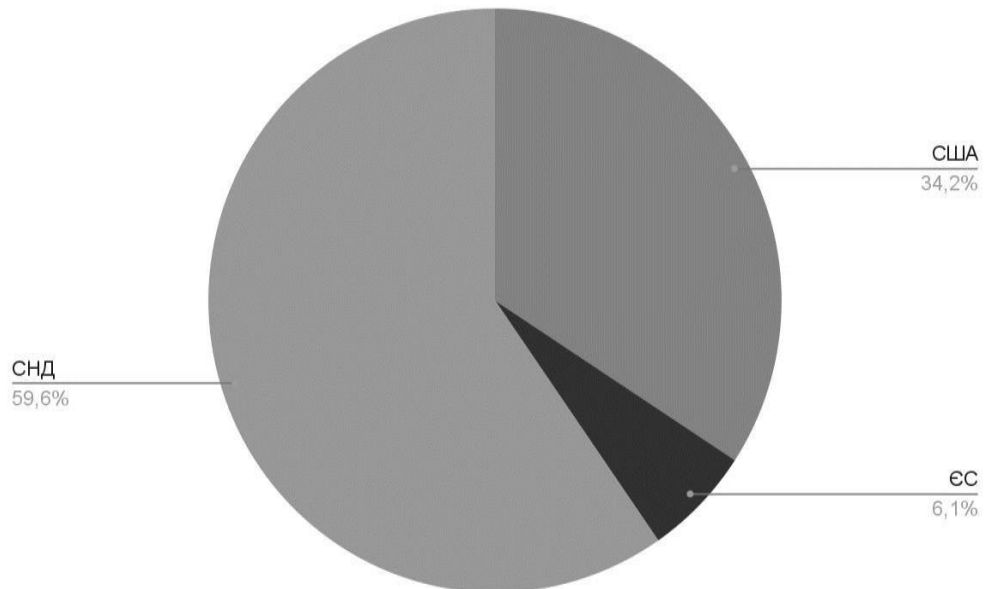


Рис. 2.6. Географія експорту підприємства у 2020 р.

Джерело: youcontrol.com.ua [27]

Компанія має наступні контракти (табл. 2.13). Підприємство підписує контракти на експорт послуг зі школами, оскільки вони є кінцевими споживачами продукту. Сумарна кількість контрактів на експортні послуги на міжнародному ринку становить 163 шт., на імпорт – 4 шт.

Таблиця 2.13

Діючі міжнародні контракти підприємства

Експорт	Імпорт
125 контракти з американськими школами	Контракт з Payoneer
23 контракти з канадськими школами	UVO Team (консалтингова компанія)
15 контрактів зі школами ЄС	Контракт на надання PPC та SEO послуг
	GIST (розвиток та менторство окремих напрямків)

Джерело: youcontrol.com.ua [27]

Контракти зі школами є найважливішою ланкою міжнародної діяльності компанії, адже вона є гарантом щорічних замовлень та співпраці.

Контракти на імпорт послуг з міжнародних компаній також відіграють важливу роль у розвитку міжнародної діяльності компанії, особливо з командою UVO та GIST, адже ці компанії допомагають компанії виходити на нові ринки, модернізувати продукти, розвивати нові напрямки та продукти, а також підтримувати вже існуючі міжнародні підприємства.

Підприємство також залучає кошти міжнародних інвесторів та інвестиційних компаній, що є основною частиною міжнародної діяльності підприємства.

2.3. Аналіз поточної міжнародної маркетингової стратегії

Під час розробки міжнародної маркетингової стратегії компанія «Альтернатива» обрала такі пріоритетні напрямки розвитку:

- реклама та просування напряму репетиторів;
- реклама та просування послуг для B2B (для вчителів та шкіл);
- реклама та просування послуг для B2C (річні курси для школярів 5-9 класів).

Для визначення стратегії компанія визначила життєвий цикл продукту (рис. 2.7) на американському ринку та побудувала матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.14).

При складанні матриці необхідно враховувати можливі парні комбінації, які в подальшому вплинуть на розробку стратегії.

У матриці SWOT-аналізу є наступні комбінації:

- стратегія SiO повинна використовувати для підтримки та розвитку сильних сторін за допомогою можливостей;

- стратегія WiO повинна бути розроблена так, щоб за допомогою можливостей, які з'являться, можна було подолати наявні слабкі місця в організації;

- стратегія SiT передбачає усунення загроз;

- стратегія WiT передбачає розробку заходів, які дозволять позбутися слабкості і спробувати подолати навислу над нею загрозу.

За результатами проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.14) встановлюємо, що «Альтернатива» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку Ed-Tech.

Таблиця 2.14

Матриця SWOT-аналізу онлайн-школи «Альтернатива»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
		а. Вихід на нові сегменти і ринки б. Можливість перейти в групу з кращою ринковою позицією в. Прискорення зростання Ed-Tech ринку г. Розширення лінії послуг
Сильні сторони	SiO	SiT
а. Достатні фінансові ресурси б. Популярність в якості лідера ринку в. Наявність інноваційних технологій і можливості їх реалізації г. Видатна компетентність у створенні цінності для споживача	Збільшення ринкової частки (А, Б, В, Г) Закріплення позиції на ринку як лідера (А, Г, Б)	Проведення постійного моніторингу запитів споживачів за допомогою фокус груп, А/В тестів (А) Розвиток відділу маркетингу, посилення реклами (Д)
Слабкі сторони	WiO	WiT
а. Слабке уявлення про ринок	Оптимізація управлінської системи (Б, В)	Досконале вивчення законів та пошук найкращих шляхів для розвитку підприємства (Б)

Джерело: складено автором

Більш досконалим методом дослідження є матриця Boston Consulting Group (BCG), яка враховує вплив двох змінних: відносної частки ринку та темпів зростання ринку (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Матриця БКГ онлайн-школи «Альтернатива»

Джерело: складено автором на основі [17]

Для дослідження були обрані найпотужніші конкуренти онлайн-школи «Альтернатива» на американському ринку: IXL, AoPs і K12. Таким чином, на підставі даних матриці можна зробити висновок, що «Альтернатива» має швидкі річні темпи зростання продукції в цій галузі і, отже, можливість подальшого розширення ринку.

«Альтернатива» – висококонкурентна платформа, яка підкорює міжнародний простір EdTech. Стадією життєвого циклу бізнесу є зростання. Для цієї компанії доцільно вибрати стратегію збільшення частки ринку та виходу на нові ринки (з наявними послугами). Така стратегія спрямована на вихід на нові ринки, підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів продажів.

Також проаналізуємо стратегічну поведінку компанії методом SPACE.

Аналіз стратегічної поведінки компанії здійснюється за такими етапами:

1 крок. Формування показників та критеріїв застосування методу. Для онлайн-школи «Альтернатива», залежно від позиції компанії на ринку, доцільно обирати наступні показники:

- фінансова стійкість підприємства (ліквідність; рентабельність капіталу; рентабельність витрат; рентабельність обороту);

- конкурентоспроможність підприємства (рентабельність продукції; розвиток асортименту; частка підприємства на ринку; якість послуг, що надаються);

- привабливість галузі (рентабельність галузі; цінність продукції для суспільства; рівень конкуренції; швидкість технологічних інновацій);

- стабільність галузі (рівень інфляції; привабливість життєвого циклу галузі; інноваційний розвиток промисловості; державне регулювання промисловості).

В п.2.1 були розраховані показники фінансової стійкості підприємства. Вони свідчать про певну нестабільність компанії, про що свідчить негативна динаміка показників через кризову ситуацію, спричинену пандемією у 2019 році.

Далі розберемо показники конкурентоспроможності. Спочатку визначимо показник рентабельності продукту за такою формулою (2.3):

$$РП = \frac{\text{валовий прибуток (збиток)}}{\text{витрати на реалізовану продукцію (собівартість)}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

1. Рентабельність продукції за 2018 рік 106,44%

2. Рентабельність продукції за 2019 рік 100,77%

3. Рентабельність продукції за 2020 рік 111,15%

Так, у 2020 році показник рентабельності зріс порівняно з 2018 та 2019 роками, що свідчить про позитивну динаміку. Можна зробити висновок, що продукція досліджуваного підприємства є прибутковою та конкурентоспроможною.

Далі розрахуємо частку на українському ринку досліджуваного підприємства за формулою 2.4:

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{обсяг продажів підприємства}}{\text{обсяг продажів на ринку}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

1. Частка ринку у 2018 році становить 0,7%

2. Частка ринку у 2019 році становить 4,9%

3. Частка ринку у 2020 році становить 5,1%

Таким чином, частка «Альтернативи» на ринку онлайн-освіти в Україні значно зросла в період з 2018 по 2020 рік (особливо під час пандемії у 2019 році), що свідчить про поширення платформи та є позитивною динамікою.

Еволюцію асортименту послуг компанії проаналізуємо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка обсягів послуг онлайн-школи "Альтернатива"

Асортимент продукції	Роки, грн		
	2018	2019	2020
Інтерактивні курси з 5 по 9 клас, за українською програмою (B2B, B2C)	423 200	248 217	483 450
Інтерактивні курси з 5 по 9 клас, за американською програмою (B2B, B2C)	0	0	248 000
Курс з підготовки до олімпіад з математики для 5-6 класів (B2C)	10 750	123 200	35 600
Набір тестів до ДПА (B2C)	152 500	81 250	15 600
Набір тестів до ЗНО (B2C)	189 250	212 300	156 300
Тренажер для підготовки до контрольних робіт з 5 по 9 класи (B2C)	124 650	98 950	28 000
Курс підвищення кваліфікації для вчителів математики	0	54 800	0
Разом	900 350	818 717	966 950

Джерело: *youcontrol.com.ua* [27]

Таким чином, згідно з даними, наведеними в таблиці, у 2020 році порівняно з 2018-2019 роками відбулося зростання обсягів реалізації продукції компанії по кожній групі послуг. Найбільший приріст показників спостерігається в асортиментній групі «Інтерактивні уроки з 5 по 9 класи за українською програмою (B2B, B2C)», показник зростає швидше, ніж решта послуг.

Потім проаналізуємо якість наданих послуг шляхом опитування 50 користувачів платформи. Цей аналіз проводився шляхом надсилання листів з опитуванням на електронні адреси споживачів (Додаток В, Таблиця В.1).

Результати анкетування були проаналізовані та представлені у вигляді таблиці 2.16. Результати аналізу свідчать, що найбільша частка балів припадає на оцінку «4», а саме 45,6%, на оцінку «5» 32,8%.

Отже, можна зробити висновок, що респонденти досить високо оцінили якість послуг онлайн-школи «Альтернатива» у 2020 році.

Таблиця 2.16

Результати дослідження якості послуг, які надає онлайн-школа «Альтернатива» у 2020 році

Запитання	Розподіл відповідей				
	1	2	3	4	5
Якість надання послуг	-	1	5	34	10
Цінова політика підприємства	-	2	8	25	15
Якість надання інформації щодо послуг	5	4	18	17	6
Ймовірність рекомендацій	-	3	5	20	22
Ймовірність повторного придбання послуг	-	-	3	18	29
Разом	5	10	39	114	82
Частка відповідей по балам, %	2	4	15,6	45,6	32,8

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Далі проаналізуємо привабливість індустрії онлайн-освіти за такими показниками:

1. Рентабельність галузі.

Згідно з даними дослідницької компанії Global Market Insights, ринок E-Learning через поширення пандемії COVID-19 і впровадження дистанційного навчання в усьому світі в 2020 році склав 250 мільярдів доларів.

Можливості ринку E-Learning схематично показано на рис. 2.8.

Очікується, що до 2027 року ринок онлайн-освіти зростатиме на 21 відсоток на рік і досягне 1 трильйона доларів. Це включає в себе академічне, корпоративне та державне використання електронного навчання.

Згідно з 300-сторінковим звітом, опублікованим Global Market Insights, на Північну Америку і в першу чергу Сполучені Штати припадає понад 35 відсотків доходів від електронного навчання. Очікується, що ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону становитиме 26 відсотків протягом прогнозованого періоду [22].

«На ринку е-навчання в США сегмент послуг зростатиме на 17% протягом прогнозованого періоду», – йдеться у звіті. Наявність високошвидкісного Інтернету та поширення мережі 5G у США приносять переваги гравцям ринку.

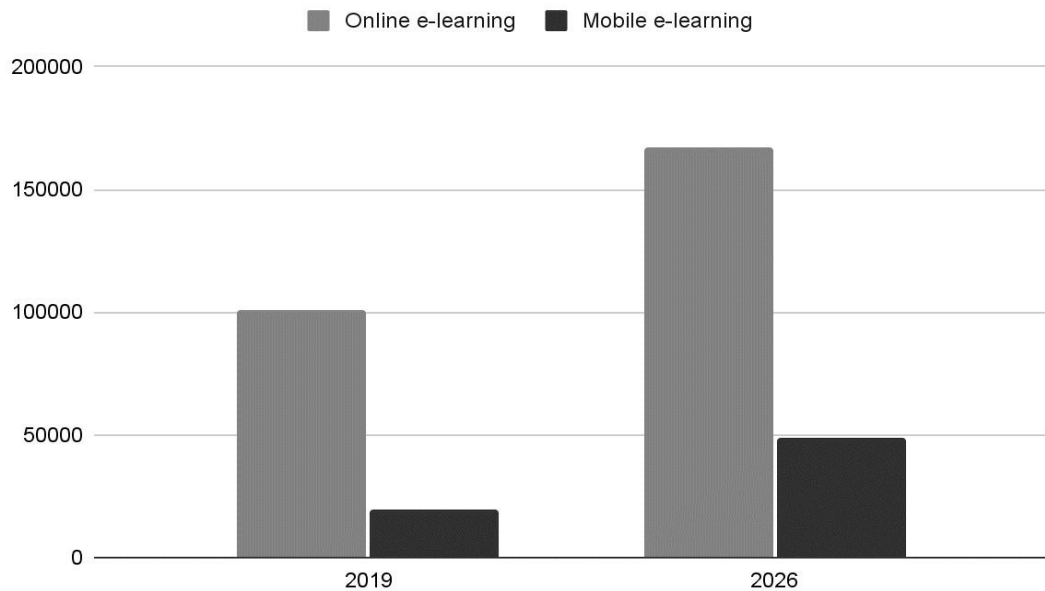


Рис. 2.8. Місткість сегментів ринку online E-Learning та mobile E-Learning

Джерело: *Global Market Insights [22]*

Ця тенденція дозволить постачальникам послуг покращити навчання шляхом впровадження технологій AR і VR, які потребують високошвидкісного підключення до Інтернету для ефективної роботи. Тому дистрибуція онлайн-школи «Альтернатива» на американському ринку є вдалим і перспективним напрямком.

Ємність сегментів ринку LMS та Virtual Classroom схематично показано на рис. 2.9.

Що стосується українського ринку онлайн-освіти, то через поширення пандемії COVID-19 українські школи та університети змушені навчатися дистанційно та використовувати системи онлайн-навчання. Ці події сприяли прискоренню розвитку Ed-tech компаній в Україні, але ринок онлайн-освіти в Україні ще не до кінця сформований, про що свідчить відсутність дослідницької бази. Наразі відомі українські онлайн-платформи EdEra, Освіторія, Prometheus,

«На Урок» можуть представити власну статистику зростання кількості користувачів з 2019 по 2021 рік.

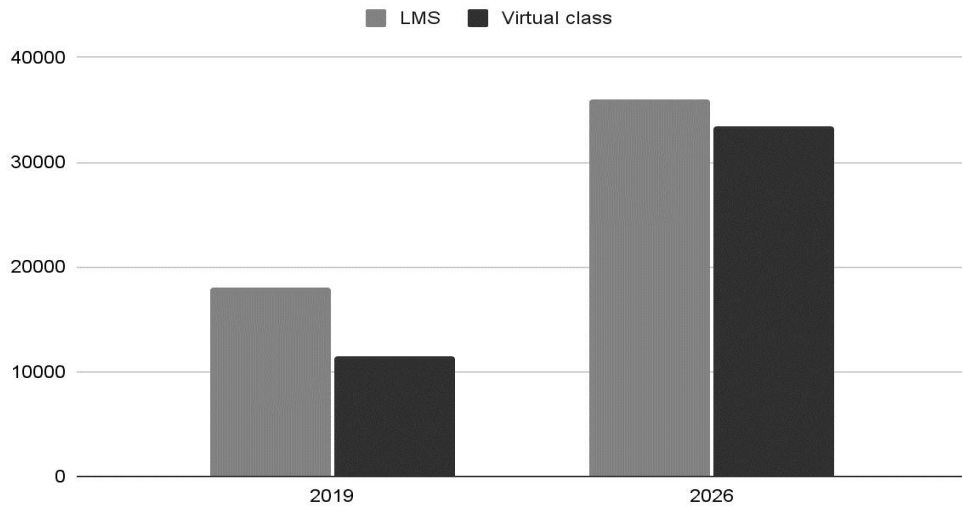


Рис. 2.9. Місткість сегментів ринку LMS та Virtual class

Джерело: *Global Market Insights [22]*

Платформа Альтернатива також провела особисте опитування користувачів і виявила, що кількість шкіл, які співпрацюють з платформою, зросла у 20 разів (рис. 2.10).

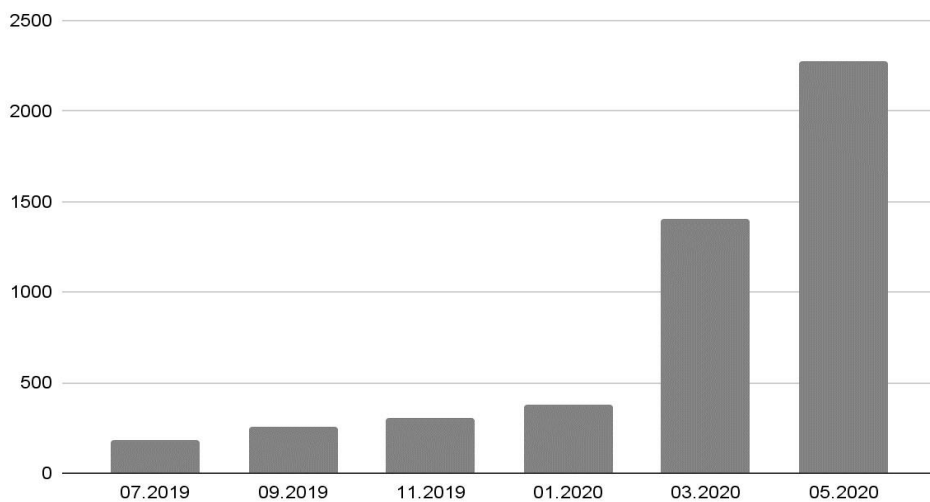


Рис. 2.10. Кількість шкіл, які працюють із платформою «Альтернатива»

Джерело: *gioschool.com[17]*

Внутрішня статистика показує, що лише під час карантину 2019 року кількість студентів на платформі досягла 100 000 користувачів, а кількість викладачів досягла 3 000, з яких 2 500 приєдналися до своїх занять під час карантину 2019 року [23].

Тому найближчим часом ринок E-Learning буде тільки зростати, про що свідчить світова статистика та освітні тренди.

2. Цінність продукції для суспільства.

«Альтернатива» надає можливості як дітям, так і педагогам. Платформа допомагає студентам:

- любити математику, розвивати працьовитість, адже саме математика є основою для оволодіння майбутніми професіями (програмування, штучний інтелект, інженерія, робототехніка);

- підвищення рівня успішності в школі;

- підготуватися до іспитів і вступу до найуспішніших університетів світу.

Вчителі та школи від «Альтернативи» мають можливість:

- підвищувати кваліфікацію, що впливає на рівень заробітної плати вчителя [19];

- запровадити в школі систематизоване дистанційне та/або змішане навчання з використанням інноваційних платформних технологій [20];

- запровадити білінгвальне навчання математики в класі.

3. Рівень конкуренції.

Проаналізуємо онлайн-школу «Альтернатива» у порівнянні з іншими конкурентами (табл. 2.17)

В Україні платформа «Альтернатива» займає велику частку ринку, тому проаналізуємо конкурентоспроможність платформи на міжнародному ринку. Ми виберемо найбільших гравців американського і, зокрема, англомовного ринку: IXL, K12, Prodigy, Tutor.com, Aleks і AoPsOnline. Кожна організація спеціалізується на математичних курсах і впровадженні онлайн/змішаного навчання.

Таблиця 2.17

Конкурентний аналіз онлайн-послуг на американському ринку

	«Альтернатива»	IXL	K12	Prodigy	Tutor.com	Akeks	AoPs
Змішане навчання	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Онлайн навчання	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Перевірка знань	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Відстеження прогресу	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Бібліотека матеріалів	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Друк матеріалів	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Інтерактивний дашборд	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗
LMS інтеграції	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Конструктор уроків	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓
Репетитори	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Математика за програмою K5-12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Джерело: gioschool.com[17]

З таблиці 2.17 бачимо, що продукти платформи «Альтернатива» є конкурентоспроможними та можуть бути використані для виходу на міжнародний ринок E-Learning [17].

Рівень конкуренції на українському ринку наведено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Конкурентний аналіз онлайн-послуг онлайн-школи «Алтернатива» на українському ринку

Джерело: gioschool.com[17]

4. Швидкість технологічних інновацій.

Основними трендами онлайн-освіти на даний момент є:

- Інтерактивний контент та гейміфіковані елементи навчання (реалізовані з використанням VR та доповненої реальності);
- Впровадження штучного інтелекту в процес навчання, що допомагає персоналізувати заняття;
- Впровадження автоматичних систем перевірки завдань, контрольних робіт тощо, що допомагає викладачеві звільнити свій час;
- Мікронавчання – коли навчальний контент розбивається на невеликі незалежні одиниці.
- m-Learning – мобільне навчання.
- Edutainment, навчання в розважальному форматі.

Далі ми проаналізуємо стабільність індустрії онлайн-освіти за такими показниками:

1. Темпи інфляції.

У період з 2018 по 2019 рік рівень цін на споживчому ринку з грудня до грудня зріс на 5,7%. Така ж ситуація спостерігається і в період з 2019 по 2020 роки: рівень інфляції зріс лише на 0,9%. Але незважаючи на ці показники, рівень інфляції залишається високим і становить 105%.

2. Привабливість життєвого циклу галузі.

За даними міжнародного дослідження «Transparency Market Research», у 2016 році розвиток світового ринку soft skills склав 11 мільярдів доларів США, і за оцінками експертів, у найближчі 5-10 років ця статистика зросте щонайменше втричі. .

Ринок інтеграцій LMS, які пропонують рішення для дистанційного навчання як для дітей, так і для вчителів, зростає з кожним роком.

Асинхронне навчання програє більш інноваційним методам навчання. Затребувані практики та рішення для однорангового або крос-Р2Р навчання, а також більш популярного проектного навчання.

За даними Global Market Insights, до 2023 року світовий ринок онлайн-освіти сягне понад 280 мільярдів доларів. Це еквівалентно грошима, які зараз обертаються в Голлівуді або на ринку онлайн-ігор.

3. Інноваційний розвиток галузі.

Ринок онлайн-освіти має величезний інноваційний потенціал.

Освітні інновації – це актуальні та системно самоорганізовані інновації, що виникають у результаті різноманітних ініціатив, які є перспективними для еволюції освіти та позитивно впливають на розвиток усіх форм і методів навчання.

Інновації в системі освіти є самоочевидними, їх зміст, форми і методи реалізації залежать від глобальних проблем розвитку людства, а також від соціально-економічних, правових, духовних і політичних реформ у суспільстві.

На даному етапі, особливо під час пандемії, онлайн-освіта стала популярною в усіх країнах світу. Під час онлайн-освіти країни використовують такі інновації: гейміфікація, штучний інтелект, автоматизація, мобільне навчання тощо.

Основою соціальних інновацій є модернізація та інформатизація освіти. Головною метою модернізації освіти є створення механізму сталого розвитку системи освіти, забезпечення її відповідності викликам XXI століття, соціально-економічним потребам розвитку країни, запитам особистості, суспільства та стан.

Модернізація освіти – це інноваційний процес трансформації всієї системи освіти, спрямований на максимальне задоволення освітніх потреб студентів за широким спектром спеціальностей, рівнів освіти, навчальних закладів та інформаційно-освітніх ресурсів. При цьому навчання має давати очікуваний ефект незалежно від місця перебування учня та необхідного йому освітнього ресурсу чи послуги та проводитися з використанням найсучасніших інформаційно-телекомунікаційних технологій.

4. Державне регулювання галузі.

Сфера онлайн-освіти регулюється Міністерством освіти і науки України, а також Комітетом цифрової трансформації України.

2 етап. Обґрунтування кількісної оцінки визначених критеріїв.

Після визначення всіх необхідних показників за критеріями, вони були оцінені експертами компанії за десятибальною шкалою (від 1 до 10). Результати експертної оцінки наведені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв методом SPACE для онлайн-школи
"Альтернатива"

Критерії	Оцінка, бал	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства (FS) = 7,4			
Ліквідність	7	0,3	2,1
Рентабельність капіталу	7	0,3	2,1
Рентабельність витрат	9	0,2	1,8
Рентабельність обороту	7	0,2	1,4
Конкурентоздатність підприємства (CA) = 7,3			
Рентабельність продукції	8	0,3	2,4
Розвиток асортименту	8	0,2	1,6
Частка ринку підприємства	6	0,2	1,2
Якість наданих послуг	7	0,3	2,1
Привабливість галузі (IS) = 9,1			
Прибутковість галузі	9	0,2	1,8
Значення продукції для суспільства	10	0,3	3
Рівень конкуренції	9	0,3	2,7
Швидкість технологічних нововведень	8	0,2	1,6
Стабільність галузі (ES) = 7,7			
Привабливість життєвого циклу галузі	9	0,2	1,8
Інноваційний розвиток галузі	8	0,3	2,4
Державне регулювання галузі	9	0,3	2,7
Темпи інфляції	4	0,7	0,8

Джерело: складено автором

Вагові коефіцієнти також призначалися експертами. При визначенні рангів і вагових коефіцієнтів враховувалися проведені розрахунки та результати аналізу.

Як видно з таблиці вище, за результатами розрахунків найвищу оцінку отримали критерії «Привабливість галузі» – 9,1 бала та «Стабільність галузі» – 7,7 бала.

3 етап. Побудова рекомендованого вектору стратегії методом SPACE.

Далі результати обчислень перенесемо на рисунок і позначимо на прямокутній системі координат, у якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 3.5). Для визначення вектора рекомендованої стратегії необхідно знайти координати точки P (x, y) за формулами (2.5):

$$x = IS - SA; y = FS - ES \quad (2.5)$$

1. Значення x дорівнює 1,8
2. Значення y дорівнює -0,3

У системі координат, зображеній на рис. 2.12, необхідно відкласти точку P (1.8; -0.3), з'єднавши цю точку з початком координат, отримаємо вектор, що вказує на рекомендований тип стратегії.

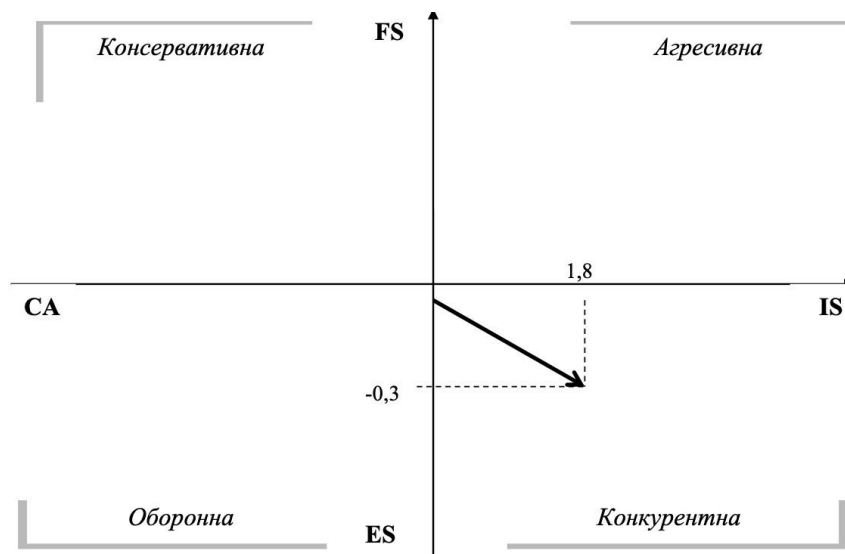


Рис. 2.12. Побудова рекомендованого вектора стратегії методом SPACE для онлайн-школи "Альтернатива"

Джерело: укладено автором

Отже, дослідження показує, що підприємству доцільно обрати конкурентну стратегію.

Висновки до розділу 2.

1. У другому розділі було проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства, а саме: аналіз господарської діяльності, організаційної структури та основних фінансових показників підприємства. Було досліджено, що компанія не отримала прибутку в 2019 році через поширення пандемії, але в 2020 році вона покращила свої позиції на ринку і стала позитивною.

2. Далі було проведено аналіз міжнародної діяльності компанії, а саме: структура імпорту та експорту компанії, взаємодія з контрагентами тощо. Визначено, що компанія найбільше співпрацює з американським ринком імпорту та ринком СНД експорту товарів і послуг.

3. Наприкінці було проведено аналіз SPACE. Ці дослідження дали можливість сформулювати стратегічні альтернативи онлайн-школи «Альтернатива».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОНЛАЙН-ШКОЛИ «АЛЬТЕРНАТИВА»

3.1. Формування стратегічних альтернатив для компанії на міжнародному ринку

Сьогодні існує величезна різноманітність визначень стратегічних альтернатив від різних вітчизняних і зарубіжних вчених. Парадоксально, але, незважаючи на велику кількість, єдиного визначення досі немає. Кожен учений вносить своє бачення у визначення цього поняття.

Одні розглядають стратегічну альтернативу підприємницькій діяльності як комплексну програму дій, інші стверджують, що це має бути єдина, але в той же час дуже чітко і ретельно продумана і розроблена стратегія.

Кожна базова стратегія підприємства «дає життя» кільком стратегічним альтернативам з різними характеристиками та властивостями. Саме поєднання цих альтернатив є ключовим фактором, який дає нам широкі можливості для пошуку нових варіантів управління бізнесом.

Аналіз діяльності підприємств, які надають послуги у сфері онлайн-освіти, показує, що в основі їх успіху лежить інноваційний підхід до формування різноманітних стратегічних альтернатив та їх обов'язкове вдосконалення, повний перегляд портфоліо стратегій та раціоналізація обслуговування клієнтів на основі ключових можливостей і прогнозованих прибутків. Ці підприємства дуже швидко розвиваються завдяки інноваційним підходам до вирішення окремих питань діяльності підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Реалізація та вдосконалення стратегічних альтернатив є передумовою формування та розвитку ринкових відносин у сфері онлайн-освіти національної економіки. Особливо важливу роль у вирішенні стратегічних завдань

підприємств відіграє зовнішня діяльність та першочергове вдосконалення механізмів її регулювання.

Альтернативними стратегіями дій у майбутньому можуть бути загальні програми дій на довгострокову перспективу з постійним підвищенням ефективності бізнесу, що забезпечить позицію компанії на ринку.

Визначення стратегічних альтернатив компанії допоможе визначити пріоритетні напрямки виходу або збереження позицій на міжнародному ринку, а також розробити комплекс дій щодо реалізації міжнародної маркетингової стратегії як частини основної стратегії компанії.

Аналізуючи ринок послуг EdTech в Америці, можна виділити наступні пріоритетні напрямки розвитку:

1. Запровадження дистанційного та змішаного навчання.

Через поширення карантину школи шукають нові інноваційні та ефективні методи навчання. Платформа «Альтернатива» має на меті закрити ці запити та допомагає вчителям організувати інтерактивне та цікаве навчання математики в будь-яких умовах. Отже, спеціалістам із продажу потрібно знайти більше нових шкіл і вчителів, яким потрібна допомога у впровадженні змішаного та/або дистанційного навчання.

2. Репетиторство.

Через поширення карантину навчання для багатьох стало нестабільним. Тому учні все частіше потребують допомоги репетиторів. У цьому випадку платформа також закриває запити багатьох студентів, надаючи їм можливість обрати необхідного репетитора відповідного бюджету на платформі «Альтернатива». Тому спеціалістам з продажу також необхідно зосередитися на пошуку нових висококваліфікованих і сучасних репетиторів математики.

Виходячи з потреб ринку, визначено найбільш пріоритетні напрямки розвитку платформи «Альтернатива»:

- розробка та модернізація продукту відповідно до вимог американського ринку та його тенденцій;
- пошук нових шкіл та вчителів для розміщення замовлень;

- розробка найбільш ефективної сучасної системи роботи з клієнтами та обслуговування клієнтів;

- збільшення продажів за рахунок нових клієнтів.

Цього можна досягти різними способами:

1. Для збільшення реалізації послуг необхідно проводити міжнародні маркетингові дослідження з метою виявлення додаткових ринків збуту, рекламних кампаній для покупців, розсилки рекламної інформації про товари клієнтам, вивчення потреб існуючих ринків збуту, виявлення слабких місць і сильні сторони конкурентів. Систематично здійснюються заходи щодо підвищення якості. Проводити політику своєчасного застосування різноманітних ринкових цін.

2. Удосконалити організаційну структуру підприємства. Цього можна досягти шляхом додавання до складу відділу стратегічного планування системного планово-економічного відділу, а також додавання відділу, відповідального за прийняття та реалізацію управлінських рішень. Адже однією з найважливіших конкурентних переваг сучасних компаній є менеджмент. Рационально організоване управління бізнесом, швидкість інноваційних процесів дозволяє багатьом компаніям динамічно розвиватися і займати лідируючі позиції.

Отже, проведені дослідження дозволяють сформулювати такі стратегічні рішення:

- необхідно ретельно визначити потреби підприємства;
- для правильного вибору стратегії міжнародного маркетингу дуже важливо сформулювати цілі підприємства в процесі інтернаціоналізації: вони повинні бути конкретними, конкретними, вимірними, досяжними, реалістичними, терміновими, а також орієнтованими на результат;

- необхідно ретельно вивчити переваги і недоліки кожної зі стратегій і співвіднести їх з конкретними потребами організації;

- виділяти кошти на розробку та реалізацію маркетингової (рекламної) діяльності.

Розрізняють наступні типи маркетингових стратегій фірми для розвитку міжнародного ринку:

- стратегії охоплення ринків і сегментів ринку;
- конкурентні стратегії;
- стратегії виходу на новий ринок;
- стратегії виходу на ринок з новими продуктами;
- цінові стратегії;
- маркетингові стратегії, що використовуються залежно від частки ринку, ринкового попиту, товарної політики.

Міжнародна маркетингова стратегія виходу на нові зарубіжні ринки використовується тоді, коли компанія прагне максимально використати можливості зовнішнього середовища і свої сильні сторони для збільшення виробництва і збуту шляхом проникнення на нові ринки, захоплення їх і підвищення ефективності виробництва. Вона виражається в наступних типах стратегічних альтернатив:

1. Інтенсифікація: підвищення ефективності виробництва за рахунок кращого використання наявних ресурсів;
2. Диверсифікація: вихід компанії на нові ринки.
3. Інтеграція: розширення діяльності компанії, пошук нових постачальників, посередників, продавців тощо шляхом поглинання, злиття та створення спільного бізнесу.

З метою вибору найкращої стратегії розвитку компанії на міжнародному ринку та вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії в рамках обраної міжнародної стратегії ми проаналізуємо декілька стратегічних альтернатив та рекомендованих стратегій поведінки компанії на ринку, які визначали за допомогою SWOT та SPACE аналізу, а також матриці BKG та перенесли отримані результати в таблицю 3.1.

Отже, розглянемо рекомендовані стратегії та виберемо стратегічну альтернативу для підприємства.

1. Агресивна стратегія (Максі-Максі).

Метою стратегії Махі-Махі є використання внутрішніх сильних сторін підприємства для оптимального використання зовнішніх можливостей, доступних компанії. Іншими словами, компанія повинна використовувати свої сильні сторони, використовуючи свої ресурси, щоб отримати вигоду від потенційних можливостей на ринку. [38]

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії поведінки компанії «Альтернатива» на ринку

Метод аналізу	Рекомендована стратегія	Обґрунтування
SWOT	Стратегія “Максі-Максі”	Підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких, більше можливостей, ніж загроз. Стратегія передбачає вихід на нові ринки та утримання своїх позицій.
SPACE	Вектор рекомендованої стратегії – конкурентна	Передбачає поведінку розвідника, прагнення дослідити якнайбільше альтернатив. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.
Матриця БКГ	Стратегія збільшення частки ринку	Підприємство має за мету масштабування на вже існуючому ринку за рахунок збільшення користувачів платформи та утримання конкурентної позиції на ринку.

Джерело: укладено автором

Наприклад, якщо компанія обґрунтовано встановила бренд на ринку та завоювала серця споживачів, є чудова можливість вивчити нові ринки або представити нову лінію продуктів і послуг для того самого цільового ринку. Такий крок може виявитися найкращим для піднесення фірми.

Ця стратегія відноситься до організацій, в яких сильні сторони домінують, а можливості домінують над середовищем. Він полягає в сильному розширенні і розвитку, з максимальним використанням сил і можливостей.

За словами Кшиштофа Облуя: «агресивна стратегія (махі-махі) полягає в тому, щоб максимально використати ефект синергії, який існує між сильними сторонами організації та можливостями, створеними середовищем. Це стратегія сильного розширення та диверсифікованого розвитку» [38]. Агресивна стратегія охоплює такі дії, як:

- використовувати можливості,
- зміцнення позицій на ринку,
- захоплення організацій одного профілю,
- концентрація ресурсів на конкурентоспроможній продукції.

2. Конкурентна стратегія.

Конкурентна стратегія - це довгостроковий план дій компанії, спрямований на отримання конкурентної переваги над конкурентами після оцінки їх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у галузі та порівняння їх з власними. Підприємства повинні розуміти основні принципи цієї концепції, що допоможе їм приймати обґрунтовані бізнес-рішення в ході діяльності. [39]

Як зазначалося вище, конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій фірм, спрямований на отримання конкурентної переваги над своїми конкурентами в галузі. Ця стратегія спрямована на досягнення позиції вище середнього та отримання високого прибутку від інвестицій (ROI). Ця стратегія дуже важлива, коли фірми мають конкурентний ринок і кілька подібних продуктів доступні споживачам.

Перед розробкою конкурентної стратегії необхідно оцінити всі сильні, слабкі сторони, можливості, загрози в галузі, а потім рухатися вперед, що дасть конкурентну перевагу. Важливим аспектом маркетингової стратегії є розуміння конкуренції, вивчення потреб клієнтів, оцінка їх сильних і слабких сторін тощо. Компанії можуть вивчати та оцінювати на основі своєї частки ринку, SWOT-аналізу тощо, що зрештою допоможе їм збільшити прибутки та продажі.

3. Стратегія збільшення частки ринку.

Ринкова частка компанії – це її загальний обсяг продажів відносно загального обсягу продажів галузі, в якій вона працює. Розрахунок частки ринку враховує загальний обсяг продажів компанії за певний період часу та загальний обсяг продажів галузі, в якій працює компанія. [40]

Стратегія збільшення частки ринку відкриває перед підприємством такі можливості:

- а) Масштабування.

Збільшення частки компанії на ринку може дозволити компанії працювати в більших масштабах і збільшити прибутковість. Це також допомагає компанії отримати економічну перевагу над своїми конкурентами.

б) Збільшення продажів.

Збільшення частки ринку також сприяє збільшенню загального обсягу продажів компанії. Коли споживачі помічають лояльність більшості своїх колег до бренду, інші споживачі також мотивовані купити продукт.

в) Збільшення клієнтської бази.

Збільшення частки ринку також допомагає компанії розширити свою клієнтську базу. Коли більшість споживачів лояльні до одного бренду чи продукту, інші можуть наслідувати їхній приклад.

г) Репутація.

Збільшення частки ринку сприяє підвищенню репутації компанії. Хороша репутація, в свою чергу, сприяє збільшенню продажів і розширенню клієнтської бази.

д) Панування в галузі.

Збільшуючи свою частку ринку, компанія збільшує своє домінування в галузі, в якій працює.

е) Підвищена переговорна сила.

Зі збільшенням частки ринку компанія починає домінувати в галузі. У міру того як домінування в галузі зростає, компанія може використовувати певні повноваження, наприклад більшу силу на переговорах. Компанія починає отримувати переваги і може вести переговори з постачальниками та членами каналу.

Які дії передбачає ця стратегія?

а) Застосування інновацій.

Інновації – чудовий спосіб збільшити частку ринку. Інновації можуть бути у формі інновацій продукту, інноваційних методів виробництва або просто впровадження нових технологій на ринок, які конкуренти ще не запропонували.

Завдяки інноваціям компанія може отримати перевагу над своїми конкурентами та домінувати в галузі.

б) Зниження ціни.

Компанія також може збільшити свою частку ринку шляхом зниження цін. Зниження цін залучить більше клієнтів і допоможе розширити клієнтську базу та збільшити продажі, тим самим збільшуючи частку ринку компанії.

в) Зміцнення відносин з клієнтами

Зміцнюючи свої існуючі відносини з клієнтами, компанії захищають свій існуючий ринок і гарантують, що вони не втратять існуючу клієнтську базу через високу конкуренцію. Це також підвищує задоволеність клієнтів, що, у свою чергу, сприяє збільшенню вашої клієнтської бази через усне спілкування.

г) Реклама.

Реклама є дорогим, але ефективним способом збільшення частки ринку. Зважаючи на жорстку конкуренцію на ринку, реклама є чудовим способом отримати перевагу над конкурентами.

д) Підвищення якості.

Покупці все більше звертають увагу не на ціну, а на якість товару. Забезпечуючи вищі стандарти якості, компанія може збільшити свою частку ринку.

На практиці компанія може дотримуватись кількох міжнародних стратегій одночасно. Зазвичай компанія спочатку вибирає базову стратегію, а потім доповнює її декількома варіантами дій, які називають стратегічними альтернативами.

Стратегія міжнародного маркетингу зазвичай не є основною стратегією підприємства. Маркетингова стратегія є доповненням до основної. Отже, спочатку проаналізуємо стратегічні альтернативи на основі базових стратегій для компанії «Альтернатива».

Тому стратегія «Максі-максі» і стратегія збільшення ринку є більш ризикованими, ніж конкурентна. Тому, щоб зрозуміти, чи будуть ці стратегії занадто ризикованими, необхідно дослідити проблеми та ризики, які можуть

призвести до несприятливих умов і незадовільних результатів реалізації обраної базової міжнародної стратегії.

Таблиця 3.2

Стратегічні альтернативи на основі базових стратегій для онлайн-школи

«Альтернатива»

Варіант базової стратегії	Стратегічні альтернативи
Стратегія "Максі-Максі"	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність
Конкурентна стратегія	Пошук фінансових ресурсів, розвиток збутової мережі, підвищення якості продукції, розширення асортименту
Стратегія зростання	Масштабування на існуючому ринку, зміцнення ринкової частки репутації, збільшення продажів, збільшення клієнтської бази

Джерело: укладено автором

Також для розробки програми вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії необхідно врахувати низку перешкод і проблем, які можуть завадити успішній реалізації маркетингової стратегії підприємства під час інтернаціоналізації.

Отже, розберемо існуючі проблеми зриву міжнародної діяльності компанії «Альтернатива».

Для управління міжнародною діяльністю підприємства необхідна структура управління, яка відповідає умовам роботи компанії. Ця структура визначається цілями і завданнями, які вирішує підприємство [32].

Функціональні відділи, відповідальні за міжнародну діяльність підприємства, можна поділити на такі групи [33]: відділ стратегічного планування; відділ маркетингу; відділ, відповідальний за прийняття та реалізацію управлінських рішень.

У компанії частково представлений відділ стратегічного планування, а саме: окремо функціонує фінансовий відділ, який відповідає за валютний

контроль банківських операцій на ринках США, Канади, СНД та ЄС. Він також включає бухгалтерську діяльність; функції планово-економічного відділу виконують кілька груп працівників на чолі з керівництвом.

В компанії найбільш розвинена служба маркетингу:

- в компанії працює група міжнародних аналітиків, які перебувають у країнах, просуваючи послуги та досліджуючи сучасні тренди. Результатом цієї діяльності є успішний вихід на міжнародні ринки та залучення перших контрактів з міжнародними школами.

- також є відділ реклами, який відповідає за просування бренду на таких платформах як Facebook, Instagram, LinkedIn, Google, YouTube.

Також задіяна реклама на медіа-ресурсах. Відділ відповідає за організацію та участь у міжнародних конференціях, самітах та дискусіях. Результат – залучення нових користувачів, брендинг і впізнаваність компанії на міжнародному ринку.

- також розвинений товарний відділ компанії, про що свідчить високий рівень якості продукції та послуг, їх конкурентоспроможність.

- в компанії також є окремий відділ обслуговування, який відповідає за підтримку платформи та обробку запитів користувачів. Програмісти компанії мають високий рівень кваліфікації та швидко реагують на запити користувачів, завдяки чому кількість договорів зі школами не зменшується, а навпаки – збільшується, що сприяє збільшенню прибутку компанії.

Відділ, відповідальний за прийняття та реалізацію управлінських рішень, в компанії частково відсутній та безсистемний:

- не вистачає спеціалістів, які відповідають за вдосконалення організаційної структури. Це негативно впливає на міжнародну діяльність компанії і, як наслідок, хаотичне та безсистемне планування окремих робочих груп;

- до складу спеціалістів, які ведуть бази даних, частково входять працівники відділу маркетингу, що негативно позначається на швидкості та якості їх роботи;

- відділ кадрів на підприємстві присутній;
- керівництво компанії відповідає за відділ закордонних відряджень;
- адміністративний відділ частково присутній, але деякі завдання виконують працівники з інших підрозділів;
- також є юридичний відділ.

Отже, ключовими проблемами реалізації міжнародної маркетингової стратегії онлайн-школи «Альтернатива» є:

1. Відсутність систематизованого планово-економічного відділу у складі відділу стратегічного планування.

Діяльність підприємств і організацій в сучасних ринкових умовах вимагає нових підходів до прийняття стратегічних рішень і обґрунтованості стратегічних рішень: на перший план висувуються економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління.

Сьогодні глобальне економічне середовище є досить нестабільним. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватися на все більш складні системи. Важливим інструментом управління організацією є стратегічний менеджмент, який тісно пов'язаний зі стратегічними рішеннями, оскільки стратегічне управління стосується всього менеджменту підприємства та забезпечує проектування та реалізацію стратегічних змін у різних сферах, рівнях функціонування підприємства, а також здійснює розробка стратегічного плану та бюджету. І стратегічні рішення впливають на те, як це управління буде здійснюватися в компанії [34]. Відсутність планово-економічного відділу може призвести до розфокусованості дій колективу та неефективності міжнародної діяльності компанії.

2. Часткова відсутність відділу, відповідального за прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Однією з найважливіших конкурентних переваг сучасних компаній є менеджмент. Раціонально організоване управління бізнесом, швидкість інноваційних процесів дозволяє багатьом компаніям динамічно розвиватися і

займати лідируючі позиції. У сучасному світі це одна з головних умов успішного розвитку бізнесу.

Під організаційною структурою управління розуміють склад, взаємодію, підпорядкованість, а також розподіл роботи за підрозділами, між якими складаються певні відносини, пов'язані з виконанням повноважень, потоками розпоряджень та інформації [35]. У зв'язку з тим, що в компанії не вистачає спеціалістів, відповідальних за вдосконалення організаційної структури, деякі працівники можуть звільнитися, а деякі нерационально використовувати свої трудові ресурси, виконуючи роботу інших підрозділів. Це стосується і відділу ведення баз даних, закордонних відряджень, адміністративного відділу.

3. Відсутність конкретних планів і дій, які допоможуть у реалізації міжнародної маркетингової стратегії відповідними підрозділами.

До інших проблем реалізації міжнародної маркетингової стратегії компанії можна віднести:

- недостатня чисельність персоналу;
- компанія не має чіткої системи поширення інформації щодо прийняття стратегічних рішень;
- зниження платоспроможності підприємства.

Найголовнішою потребою онлайн-школи «Альтернатива» є вдосконалення та просування продукту на американський ринок, адже на платформі є курси, розроблені відповідно до актуальної американської освітньої програми [31]. Компанії необхідно збільшити частку американського ринку Ed-tech та залучити нових користувачів (B2B, B2C тощо). Щоб збільшити кількість експортних контрактів, ви можете укласти договір з платформою Zoom. Така інтеграція та співпраця матиме досить великі конкурентні переваги: викладачеві буде простіше організувати навчальний процес дистанційного навчання, маючи можливість організувати відеозв'язок зі своїми студентами, не виходячи з програми. Тому потреба компанії в удосконаленні діяльності у сфері взаємодії з іноземними контрагентами полягає в укладанні контрактів з аналогічними американськими службами.

Після визначення проблем та загроз, з якими стикається досліджувана компанія «Альтернатива», складемо зведену таблицю та оберемо основну міжнародну стратегію, якої повинна дотримуватися компанія (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні альтернативи на основі базових стратегій для онлайн-школи
«Альтернатива»

Варіант базової стратегії	Вимоги, що ставляться перед підприємством	Можливості/перешкоди
Стратегія «Максі-Максі»	Вихід на нові ринки, географічна експансія, інтегроване зростання	Компанія вже присутня на кількох міжнародних ринках, а саме: США, ЄС, Канада та ін. Але онлайн школа «Альтернатива» на даному етапі концентрує свою силу та міць на закріпленні на ринку США. Друга перешкода полягає в тому, що компанія на цьому етапі не має достатньо ресурсів для виходу на все більші міжнародні ринки
Конкурентна стратегія	Пошук фінансових ресурсів, підвищення якості продукції, збільшення асортиментних позицій, використання нових інноваційних технологій	Зараз компанії потрібні додаткові фінансові інвестиції та ресурси, щоб зробити свої послуги більш конкурентоспроможними на ринку США. Щоб закріпитися на ринку, компанії необхідно використовувати більше інноваційних технологій, постійно підвищувати якість і збільшувати асортиментні позиції. Тому ця стратегія є найбільш сприятливою і найменш ризикованою
Стратегія збільшення частки ринку	Масштабування в рамках одного ринку, збільшення продажів, збільшення клієнтської бази	Онлайн-школа «Альтернатива» на даному етапі розвитку має на меті збільшення частки американського ринку шляхом стимулювання продажів та збільшення клієнтської бази. Але перед масштабуванням компанії необхідно закріпитися на ринку та мати репутацію. Ця стратегія більш ризикована, ніж конкурентна, але може розглядатися як прийнятна стратегічна альтернатива

Джерело: укладено автором

Отже, можна зробити висновок, що компанія має низку проблем, які можуть перешкодити реалізації стратегії «Максі-Максі» та збільшенню частки ринку. За позицією компанії на матриці BKG ми бачимо, що платформа

знаходиться у верхньому лівому квадранті, що свідчить про швидкі темпи розвитку, але недостатнє фінансування. Отже, на основі SWOT-аналізу підприємства, який проводився у другому розділі (табл. 2.17) матриці оцінки SPP та аналізу SPACE (рис. 2.12), можна зробити висновок, що найбільш сприятлива та найменш ризикована міжнародна стратегія для підприємства є конкурентною стратегією, яку можна визначити як базову для досліджуваної компанії.

Відповідно до рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, компанія «Альтернатива» повинна дотримуватися конкурентної стратегії, тобто стратегії наступу. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток торгових мереж. Ця стратегія передбачає вдосконалення послуг, проведення різних міжнародних маркетингових досліджень для виявлення потреб споживачів, аналіз і контроль маркетингової діяльності. Компанія може претендувати на лідерство на новому ринку в тому випадку, якщо організація буде розвиватися в напрямку зростання, покращуватиме якість надання послуг, збільшує кількість кваліфікованих співробітників, що допоможе їй ще більше наблизитися до статусу лідера і буде мати можливість зберегти свої лідерські позиції на ринку, де вона є зараз. Тому після дослідження рекомендованих стратегій доцільно розробити програму вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії з урахуванням базової міжнародної стратегії, рекомендованих стратегічних альтернатив та існуючих проблем компанії.

3.2. Економічне обґрунтування програми вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії онлайн-школи «Альтернатива»

Перед розробкою програми розглянемо бізнес-проект онлайн-школи «Альтернатива». Для цього визначимо ключові компоненти цієї компанії [29]:

1. Місія компанії.

Головна місія стартапу – змінити рівень шкільної освіти в усьому світі за рахунок новітніх технологій та інноваційних підходів до вивчення математики [17].

2. Цілі компанії.

Основними цілями платформи на цьому етапі є:

- вихід на американський ринок і збереження його частки, масштабування з наявними сервісами;
- переклад контенту, що діє на українському ринку, на англійську мову, адаптація до умов американського ринку;
- підвищення якості продукції та реалізація умов конкурентоспроможності на американському ринку;
- створення позитивної репутації;
- пошук партнерів на американському ринку;
- залучення додаткових фінансових інвестицій.

3. Завдання.

Основними завданнями платформи є:

- розробка та розповсюдження інтерактивних курсів математики для учнів 5-9 класів [17];
- забезпечення дистанційного та змішаного навчання в школах за рахунок новітніх технологій – програмного забезпечення для шкіл [20];
- підвищення кваліфікації вчителів математики [19];
- сприяння мотивації учнів до уроків математики, підвищення успішності, розвитку критичного, логічного та аналітичного мислення школярів;
- підготовка учнів до олімпіад [21], а також до складання ДПА та ЗНО [17];
- маркетплейс для репетиторів [18].

Але для реалізації загальних завдань, які ставить перед собою організація, необхідно вдосконалити внутрішню структуру компанії і поставити перед собою наступні завдання:

- утворення планово-економічного відділу у складі відділу стратегічного планування;

- визначення та узгодження міжнародної стратегії компанії;
- формування відділу, відповідального за прийняття та реалізацію управлінських рішень.

4. Ресурси, які будуть використані для реалізації бізнес-проекту, вказані в таблиці 3.4. та були взяті зі звіту про фінансові результати компанії.

Таблиця 3.4

Фінансування бізнес-проектів

Складові бізнес-проекту	Власні кошти, тис. грн.	Інвестиційні кошти, тис. грн.
Переклад діючого на українському ринку контенту на англійську мову, адаптація до ринкових умов америки	500	1 000
Формування планово-економічного відділу у складі відділу стратегічного планування	100	300
Формування відділу, який відповідає за прийняття та виконання управлінських рішень	100	300

Джерело: *youcontrol.com.ua* [27]

Важливо відзначити, що компанія постійно залучає додаткові фінансові інвестиції, отримує гранти від інвестиційних компаній та отримує фінансування від «бізнес-ангелів». Отже, окрім власних коштів, платформа використовує інвестиційні кошти.

Після визначення базової міжнародної стратегії та опису існуючого бізнес-проекту ми перенесемо необхідні компоненти проекту в таблицю, визначимо напрямки роботи та план дій, а також відповідальних працівників, складемо програму для створення та вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії підприємства як частини базової міжнародної стратегії.

Отже, вище було виявлено проблему в організаційній структурі, яка негативно впливає на міжнародну маркетингову діяльність компанії. Складемо програму вдосконалення міжнародної маркетингової діяльності онлайн-школи «Альтернатива» (табл. 3.5).

Ця програма спрямована на вирішення проблем організації, які перешкоджають успішній реалізації інтернаціоналізації компанії та реалізації міжнародної маркетингової стратегії. Впроваджуючи запропоновані заходи, підприємство може покращити внутрішньо-організаційні аспекти, налагодити комунікацію між різними відділами, що вплине на зовнішню діяльність компанії.

Таблиця 3.5

Програма вдосконалення міжнародної діяльності онлайн-школи
"Альтернатива"

Завдання	Зміст	Відповідальний
Формування планово-економічного відділу у складі відділу стратегічного планування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найм нового персоналу 2. Ротація команд з інших відділів відповідно до компетенцій та завдань 3. Створення нового відділу 	СМО
Визначення та узгодження міжнародної стратегії компанії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення міжнародної стратегії планово-економічним відділом організації 2. Презентація та узгодження стратегії з керівництвом 	Керівник планово-економічного відділу
Формування відділу, який відповідає за прийняття та виконання управлінських рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найм нового персоналу 2. Ротація команд з інших відділів відповідно до компетенцій та завдань 3. Створення нового відділу 	СМО
Визначення подальших стратегічних дій та розподіл обов'язків між іншими членами команди	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегічних рішень відповідно до узгодженої міжнародної стратегії підприємства 2. міжнародної стратегії підприємства 3. Визначення строків 4. Назначення відповідальних осіб 5. Створення робочих груп 	Керівник відділу, який відповідає за прийняття та виконання управлінських рішень

Джерело: укладено автором

Що стосується маркетингу, то для досягнення цілей міжнародної маркетингової стратегії рекомендується реалізувати такі дії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Програма реалізації міжнародної маркетингової стратегії онлайн-школи
"Альтернатива"

	Напрямок	Завдання
Репетитори	SEO	Виведення в ТОП пошукових запитів репетиторів нашого сайту.
	SMM	Формування стратегії та реклама послуг в американських соц.мережах – Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter тощо.
	PPC	Розробка стратегії реклами на майданчиках у Google (YouTube, Google search, Facebook)
B2B	Research	Пошук діючих американських прогресивних шкіл, які готові підключати сервіс для впровадження змішаного та/або дистанційного навчання.
	Data Base	Парсинг контактів конкурентів. Створення email-стратегії, виходячи із відповідних завдань маркетингу.
	SMM	Формування стратегії та реклама послуг в американських соц.мережах – Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter тощо.
	Events	Проведення офлайн івентів для потенційної ЦА – вчителів математики та директорів шкіл з метою прямих продажів. Проведення онлайн заходів, з метою розширення аудиторії (через обмеження неможливо зробити великий івент офлайн, але онлайн формат надає цю можливість) та підключити крім вчителів та директорів, батьків та потенційних репетиторів.
	Online Medias	Пошук популярних вчительських американських медіа ресурсів. Підготовка та розміщення публікацій згідно маркетингового плану.
	LeadGen	Створення відповідної робочої групи з підключенням salesспеціалістів для обробки контактів. Розробка стратегії прямих продажів через презентації в школах.
B2C	SMM	Формування стратегії та реклама послуг в американських соц.мережах – Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter тощо.
	LeadGen	Створення відповідної робочої групи з підключенням salesспеціалістів для обробки контактів.
	PPC	Розробка стратегії реклами на майданчиках у Google (YouTube, Google search, Facebook)

Джерело: укладено автором

Далі розрахуємо вартість маркетингових заходів відповідно до розробленої вище програми (табл. 3.7). Отже, дії, які були запропоновані вище, є рекомендованими доповненнями до вже існуючої міжнародної маркетингової стратегії компанії та спрямовані на покращення та стимулювання продажів у процесі інтернаціоналізації підприємства.

Таблиця 3.7

Вартість маркетингових заходів онлайн-школи "Альтернатива"

	Напрямок	Бюджет, грн
Репетитори	SEO	50 000
	SMM	30 000
	PPC	60 000
B2B	Research	15 000
	Data Base	10 000
	SMM	15 000
	Events	90 000
	Online Medias	30 000
	LeadGen	5 000
B2C	SMM	40 000
	LeadGen	5 000
	PPC	50 000
Усього		400 000

Джерело: укладено автором

Ці заходи допоможуть компанії зайняти більш конкурентоспроможну позицію на ринку, залучити більше споживачів і отримати прибуток від своєї діяльності на американському ринку, а також доповнять і вдосконалять вже існуючу стратегію міжнародного маркетингу.

Пропозиції та рекомендації щодо реалізації запропонованої програми. На основі проведеного аналізу компанії необхідно запровадити зміни, які б дозволили позбутися слабких місць та гальмувати її подальший розвиток. По-перше, слід звернути увагу на основні проблеми, які існують у внутрішньому середовищі організації:

- недостатня чисельність персоналу;
- компанія не має чіткої системи поширення інформації щодо прийняття стратегічних рішень;
- зниження платоспроможності підприємства;
- недосконала організаційна структура.

Основні пропозиції та рекомендації щодо реалізації запропонованої програми:

1. Утворення планово-економічного відділу у складі відділу стратегічного планування.

Діяльність підприємств і організацій в сучасних ринкових умовах вимагає нових підходів до прийняття стратегічних рішень і обґрунтованості стратегічних рішень: на перший план висуваються економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Тому, щоб підприємство було успішним на міжнародному ринку, необхідно починати з організації операційних відділів.

2. Визначення та узгодження міжнародної маркетингової стратегії.

3. Формування відділу, відповідального за прийняття та реалізацію управлінських стратегічних рішень.

Сьогодні глобальне економічне середовище є досить нестабільним. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватися на все більш складні системи. Важливим інструментом управління організацією є стратегічний менеджмент, який тісно пов'язаний зі стратегічними рішеннями, оскільки стратегічне управління стосується всього менеджменту підприємства та забезпечує проектування та реалізацію стратегічних змін у різних сферах, рівнях функціонування підприємства, а також здійснює розробка стратегічного плану та бюджету. І стратегічні рішення впливають на те, як це управління буде здійснюватися в компанії.

4. Визначення подальших стратегічних дій та розподіл обов'язків між іншими членами команди.

5. На основі проведеного аналізу встановлено, що в компанії також відсутня чітка система розповсюдження інформації щодо прийняття керівництвом стратегічного рішення. Більшість інформації щодо прийняття стратегічних рішень на підприємстві є суворо конфіденційною, тому можна робити висновки та надавати пропозиції на основі наявної інформації про компанію.

Оптимальним рішенням питання розподілу інформації в компанії будуть наступні моменти:

- розсилка інформаційного листа співробітникам компанії електронною поштою;
- проведення зборів працівників по підрозділах і підписання ними документа про ознайомлення з новим розпорядженням/рішенням керівництва;
- централізувати прийом скарг і пропозицій від працівників про те, як вони ставляться до прийняття нового управлінського рішення, забезпечити зворотний зв'язок через керівників.

Така система допоможе компанії більш централізовано розподіляти інформацію. Підписи співробітників показали б, що кожен співробітник обізнаний про будь-які зміни в компанії, а зворотний зв'язок допоміг би дізнатися, наскільки добре нова стратегія працює в компанії.

6. Інша проблема полягає в тому, що компанії не вистачає людських ресурсів. Деякі співробітники компанії з одного відділу поділяють свою відповідальність з іншим відділом. Тому іноді може постраждати той чи інший відділ, залежно від того, над яким проектом відділ зараз працює. Кращим виходом з цієї ситуації буде залучення нових співробітників і пошук нових фахівців.

7. У зв'язку з постійно зростаючою конкуренцією на розвиненому медіа-ринку компанії необхідно постійно підвищувати рівень якості та надійності послуг, що надаються.

Тому онлайн-школа «Альтернатива» має конкурентні переваги і вже займає частку американського ринку. Платформа має високотехнологічний сучасний продукт майбутнього, яким зацікавилася вже не одна країна світу. Тому, використовуючи програму вдосконалення міжнародної діяльності та міжнародну маркетингову стратегію, онлайн-школа «Альтернатива» має змогу вийти на лідируючі позиції американського ринку та стати успішним технологічним бізнесом.

Висновки до розділу 3.

1. Виходячи з аналізу діяльності компанії «Альтернатива», можна зробити висновок, що ця компанія має не зовсім досконалу міжнародну маркетингову стратегію, яка відбивається на різних сферах діяльності. Тому, незважаючи на рівень розробленості поточної стратегії, було запропоновано наступні дії:

- розробити план заходів щодо підвищення якості та конкурентоспроможності виробленої продукції з метою виходу на новий ринок;
- виділяти кошти на розробку та реалізацію маркетингової (рекламної) діяльності;
- наймати нових працівників, щоб підприємство не відчувало потреби в недостатній кількості працівників.

2. На даному етапі діяльності компанії основним завданням є закріплення позицій на американському ринку, пошук і розміщення нових замовлень на послуги, розвиток сучасної системи роботи з клієнтами та підвищення прибутковості. Використовуючи запропоновану програму вдосконалення міжнародної діяльності та міжнародну маркетингову стратегію, онлайн-школа «Альтернатива» має змогу вийти на лідируючі позиції американського ринку та стати успішним технологічним бізнесом.

ВИСНОВКИ

Інтернаціоналізація є важливим і вирішальним кроком для підприємств, які прагнуть вийти на міжнародні ринки зі своїми продуктами та послугами. В сучасних умовах саме інтернаціоналізація дозволяє компанії отримати міцні конкурентні позиції.

Успіх підприємств, які почали шлях інтернаціоналізації, залежить від багатьох факторів. Досвід успішних іноземних компаній показує, що саме маркетингова діяльність відіграє головну роль у досягненні успіху на міжнародному ринку. Тому грамотно підготовлена, деталізована й успішно реалізована маркетингова стратегія інтернаціоналізації дозволяє компанії перейти від пасивної адаптації до активного використання ринкових можливостей і розвивати перспективні напрямки діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству, яке розширює свою діяльність на зовнішніх ринках, слід звернути увагу на міжнародний маркетинг, зокрема на розробку маркетингової стратегії.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано маркетингову стратегію реалізації бізнес-проекту онлайн-школи «Альтернатива» на міжнародному ринку.

1. Основним досліджуваним ринком був ринок онлайн-навчання США. Для цього підприємства маркетингова стратегія розглядається відразу для трьох напрямків бізнесу:

- маркетинг для репетиторів;
- B2B (підприємницькі послуги для окремих комерційних і громадських бізнес-структур, в даному випадку школи);
- B2C (послуги, що надаються компанією індивідуальним користувачам, тобто індивідуально).

2. У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту підприємства на міжнародному ринку.

3. У другому розділі було проведено аналіз внутрішнього середовища компанії, а саме: аналіз господарської діяльності, організаційної структури та основних фінансових показників. Було досліджено, що компанія не отримала прибутку в 2019 році через поширення пандемії, але в 2020 році вона покращила свої позиції на ринку і стала позитивною. Також було проведено SWOT-аналіз підприємства та побудовано матрицю BKG. Наприкінці другого розділу була розроблена матриця SPP для досліджуваного підприємства та проведено аналіз SPACE. Ці дослідження дали можливість сформулювати стратегічні альтернативи компанії «Альтернатива».

4. Третій розділ був присвячений розгляду напрямків удосконалення маркетингової стратегії реалізації існуючих бізнес-проектів в компанії. Були визначені та розглянуті стратегічні альтернативи компанії, ключові проблеми реалізації стратегії міжнародного маркетингу. Підсумовуючи, можна зазначити, що однією з головних проблем є проблема відсутності конкретних планів і дій, які допоможуть у реалізації міжнародної маркетингової стратегії відповідними підрозділами. Дослідження впливу факторів на діяльність компанії та формування стратегічної поведінки показало, що вона має більше сильних сторін, ніж слабких сторін, і більше можливостей, ніж загроз. Для такої посади рекомендується конкурентоспроможна базова міжнародна стратегія.

5. Застосування методу SPACE дозволило на основі проведених досліджень визначити стратегію, якої підприємство може дотримуватися в майбутньому – це конкурентна стратегія. Це наступальні дії, спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж. Ця стратегія використовується, коли фірма має виробничі переваги, але розвивається в нестабільній галузі. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток торгових мереж.

6. Було складено програму вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії компанії «Альтернатива» та запропоновано конкретні дії щодо реалізації цієї стратегії. Рекомендації та пропозиції включають:

- утворення планово-економічного відділу у складі відділу стратегічного планування;
- визначення та узгодження міжнародної маркетингової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Співаковська Т. Ф. Формування міжнародної маркетингової стратегії. Ефективна економіка, № 2, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845> (дата звернення 27.11.2022)
2. Ghauri P. International Marketing. Higher Education, № 3, 2020. 728 p.
3. Алексунин В.А. Международный маркетинг. Учебное пособие. 2015. – №3. – 160 с.
4. Матвійчук Л. І. Міжнародний маркетинг. Наукові видання для бакалаврів, 2018. URL: http://abc.vvsu.ru/Books/Meshd_ma/page0011.asp (дата звернення 27.11.2022)
5. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підр. К.: Хімджест, 2018. 720 с.
6. Лазарева О.В. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2019. 188 с.
7. Анцупов А.Я. Стратегічне управління. Інститут Стратегії Розвитку, №3, 2015. 344 с.
8. Marek J. Strategic Performance Management. New Concepts and Contemporary Trends, 2017. 115 p.
9. Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні. 2015. URL: <https://studopedia.org/4-190260.html> (дата звернення 27.11.2022)
10. Колешня Я., Савічева Т. Маркетингова стратегія підприємства в процесі інтернаціоналізації. Економіка та суспільство. 2021. №. 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/548> (дата звернення 27.11.2022)
11. João Carlos Garzel Leodoro da Silva[. An Analysis Of International Marketing Strategies Formulation: The Development Of A Model And Empirical Evidence For The Brazilian Pulp And Paper Sector. Forestry Engineer, Department of Rural Economics and Extension, Federal University of Paraná. 2013. URL: <https://www.fao.org/3/xii/0483-a1.htm> (дата звернення 27.11.2022)

12. Nguyen Hoang Tien. The role of international marketing in international business strategy. Institute of Asian Studies (GAIE). 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/338752307_The_role_of_international_marketing_in_international_business_strategy (дата звернення 27.11.2022)
13. Babu John Mariadoss. Core Principles Of Marketing. The International Marketing Plan Copyright. 2017. URL: <https://opentext.wsu.edu/marketing/chapter/2-2-the-international-marketing-plan/> (дата звернення 27.11.2022)
14. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. Технологический аудит и резервы производства. 2014. № 6(2). С. 7-12.
15. Макаров Є. О. Стратегії міжнародного маркетингу. Справочник24. 2020. – URL: https://spravochnick.ru/marketing/strategii_mezhdunarodnogo_marketinga/ (дата звернення 27.11.2022)
16. Онлайн-платформа для вивчення математики «GIOS». URL: <https://giosschool.com/> (дата звернення 27.11.2022)
17. Маркетплейс для репетиторів на платформі «GIOS». URL: <https://tutors.giosschool.com.school.com/> (дата звернення 27.11.2022)
18. Курси підвищення кваліфікації для вчителів математики на платформі «GIOS». URL: https://blog.giosschool.com/webinar1_page (дата звернення 27.11.2022)
19. Умови підключення класів до платформи «GIOS». URL: https://blog.giosschool.com.com/«GIOS»_for_schools (дата звернення 27.11.2022)
20. Курси з підготовки до олімпіад на платформі «GIOS». URL: <https://giosschool.com/ua/olympiad> (дата звернення 27.11.2022)
21. Preeti Wadhvani. E-Learning Market Size By Technology (Online ELearning, Learning Management System (LMS), Mobile E-Learning, Rapid ELearning, Virtual Classroom), By Provider (Service, Content), By Application (Academic [K-12, Higher Education, Vocational Training], Cor. SUSTAINABLE & SMART TECHNOLOGIES. 2020. URL:

<https://www.gminsights.com/industryanalysis/elearning-market-size> (дата звернення 27.11.2022)

22. Савічева Т. Ю. Яким чином пандемія вплинула на онлайн-навчання: цифри та статистики. 2020. URL: <https://blog.gioschool.com/page11772954.html> (дата звернення 27.11.2022)

23. Гурчунова Єлизавета. Хто такий CEO? About Marketing. 2020. URL: <https://aboutmarketing.info/biznes/khto-takyy-ceo/> (дата звернення 27.11.2022)

24. Разумов Дмитро. Хто такі CEO, CFO, CCO, CIO, CMO, CRO і т. ін.? About Marketing. 2020. URL: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/khtotaki-ceo-cfo-cco-cio-cmo-cro-i-t-in/> (дата звернення 27.11.2022)

25. Рішення для бізнесу You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення 27.11.2022)

26. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фондівдачі. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikhpokaznikiv/345-pokaznik-fondoviddachi> (дата звернення 27.11.2022)

27. Бизнес-проекты. URL: <https://finswin.com/projects/osnovnye/biznesproekt.html> (дата звернення 27.11.2022)

28. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/339-pokaznikrentabelnosti-virobnichikh-fondiv> (дата звернення 27.11.2022)

29. Online interactive online courses «GIOS». URL: <https://gioschoolusa.tilda.ws/> (дата звернення 27.11.2022)

30. Кузьміна Т. І. Міжнародний менеджмент. Управління в міжнародних компаніях. К.: ІД ФБК-ПРЕС. 2014. 240 с.

31. Білорусів А.С. Міжнародний менеджмент: Підручник. К.: МАУП. – 2010. 224 с.

32. «Роль міжнародної маркетингової стратегії підприємства у процесі інтернаціоналізації», конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 2021 р

33. Матрица стратегического положения и оценки действий SPACE. Консультант Плюс. URL: <http://www.consultant.com> (дата звернення 27.11.2022).

34. What is the TOWS Matrix? And how is it used? URL: <https://tradebrains.in/tows-matrix/> (дата звернення 27.11.2022)

35. What is Competitive Strategy? URL: <https://www.marketingtutor.net/whatis-competitive-strategy/> (дата звернення 27.11.2022)

36. Strategic Alternatives Formation for Organizational and Economic Development of Enterprises in Socio-Cultural Sphere URL: https://www.researchgate.net/publication/338873052_Strategic_Alternatives_Formation_for_Organizational_and_Economic_Development_of_Enterprises_in_Socio-Cultural_Sphere (дата звернення 27.11.2022)

37. Прогнозирование прибыли компании в программах 1С. URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/kak-sdelat-prognoz-pribylikompanii/> (дата звернення 27.11.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Звіт про фінансові результати «Альтернатива»

Фінансовий результат	2020 рік, грн.	2019 рік, грн.	2018 рік, грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	966 950	818 717	900 350
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-869 902	-812 432	-845 850
Валовий:			
прибуток	97 048	6 285	54 500
збиток	0	0	0
Інші операційні доходи	111 880	153 458	97 880
Адміністративні витрати	-102 899	-141 036	-59 900
Витрати на збут	-2 300	-8 559	-5 823
Інші операційні витрати	-1 695	-9 118	-2 547
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	4 986	0	29 610
збиток	0	-5 255	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0
Інші фінансові доходи	24 523	3 344	10 148
Інші доходи	0	0	0
Фінансові витрати	-4 759	-38 007	-13 546
Втрати від участі в капіталі	-8 871	-6 691	-3 510
Інші витрати	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	10 893	0	0
збиток	0	-41 624	-6 908
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-12 104	-14 467	-10 739
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	100 823	0	66 409
збиток	0	-55 061	0

Таблиця А.2

Склад необоротних активів підприємства, а також частка основних засобів

Необоротні активи	2018 рік, грн.	2019 рік, грн.	2020 рік, грн.
Нематеріальні активи	3 704	5 306	8 268
первісна вартість	13 560	16 322	18 322
накопичена амортизація	9 856	11 016	10 054
Незавершені капітальні інвестиції	17 850	40 970	51 010
Основні засоби	99 636	118 889	97 328
первісна вартість	165 493	218 638	235 078
знос	65 857	99 749	137 750
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	56 857	98 451	90 079
інші фінансові інвестиції	5 758	15 490	15 000
Усього	183 805	279 106	261 685

Додаток Б

АНКЕТА

Шановні клієнти!

Платформа «АЛЬТЕРНАТИВА» проводить опитування клієнтів з метою подальшого вдосконалення умов партнерства. Просимо відповісти на питання анкети.

1. ФІО: _____
2. Номер телефону: _____
3. Сфера діяльності: _____
4. Оцініть, будь ласка, за 5-ти бальною шкалою якість наданих послуг: «5» – позитивне ставлення, «1» – негативне, потрібну відповідь візьміть у квадратик.
1 2 3 4 5
5. Оцініть, будь ласка, цінову політику «Альтернатива»:
1 2 3 4 5
6. Оцініть, будь ласка, чи достатньо Вам було інформації надано перед тим, як Ви скористувалися послугами «Альтернатива»:
1 2 3 4 5
7. Оцініть, будь ласка, ймовірність того, що Ви будете рекомендувати своїм партнерам послуги «Альтернатива»:
1 2 3 4 5
8. Оцініть, будь ласка, ймовірність того, чи будете Ви в подальшому користуватись послугами «Альтернатива»:
1 2 3 4 5

Дякуємо за приділений час!