

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ФАКУЛЬТЕТ КОНСАЛТИНГУ І МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Комерційна дипломатія в організації експорту української продукції»

Виконала: студентка 2 року навчання  
групи 8.01. 292.070.19.1,  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні  
відносини»

освітньо-професійної програми

«Міжнародний бізнес»

Андерс Є. І.

Керівник: к.е.н., доц. Пархоменко Н. О.

Рецензент: к.е.н, доц. кафедри фінансів,  
обліку та оподаткування Національного  
аерокосмічного університету ім.

М.С.Жуковського «Харківський авіаційний  
інститут»

Татар М. С.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	11
1.1. Сутність та завдання комерційної дипломатії	11
1.2. Сучасні тенденції розвитку комерційної дипломатії	18
1.3. Засади стандартів комерційної дипломатії	24
Висновки за розділом 1	30
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МОЛОЧНО-КОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ»	31
2.1. Аналіз міжнародної діяльності ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат»	31
2.2. Вплив конкурентної позиції ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» на забезпечення вимог комерційної дипломатії на світовому ринку молочної індустрії	37
2.3. Характеристика впливу світових торгових війн на діяльність ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» та визначення стратегії поведінки підприємства в аспекті виконання міжнародних стандартів комерційної дипломатії	42
Висновки за розділом 2	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МОЛОЧНО-КОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ» ЗА ДОТРИМАННЯМ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДИПЛОМАТІЇ	51
3.1. Вплив особливостей формування національної моделі комерційної дипломатії України на міжнародну діяльність ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат»	51
3.2. Напрями удосконалення міжнародній діяльності ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» в розрізі дотримання вимог сучасної моделі комерційної дипломатії	57
3.3. Застосування інструментів маркетингової комунікаційної політики ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» за дотриманням сучасної моделі комерційної дипломатії	65
Висновки за розділом 3	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	86

## ВСТУП

Глобальна торговельна лібералізація за умов стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій створює нові можливості доступу до ринків та, водночас, посилює і видозмінює конкуренцію на них. Просування товарів і послуг на зарубіжні ринки за допомогою комерційної дипломатії стає для більшості країн важливим інструментом реалізації національних економічних інтересів та конкурентоспроможності бізнесу. Певні зміни моделей, форм і методів комерційної дипломатії на всіх рівнях, у кількісному і якісному складі її суб'єктів, країнові та регіональні особливості дипломатичного супроводження реалізації торговельно-економічних інтересів у висококонкурентному геоekonomічному середовищі визначають дослідницький інтерес і потребу узагальнення і систематизації накопиченого досвіду в цій царині та обґрунтування напрямів вдосконалення комерційної дипломатії України.

Актуальні проблеми особливостей економічних відносин в світі, які включають економічні відносини між країнами, зовнішню торгівлю окремих підприємств та комерційну дипломатію, є об'єктами детального наукового вивчення в таких напрямках, як вивчення останніх тенденцій на світовому ринку в галузі молочної промисловості, визначення змін в потребах споживачів. Крім цього, важливою частиною є розгляд вченими питання підвищення конкурентоспроможності компанії на зовнішньому ринку та і способи її просування. Ці та інші проблеми розвитку молочної промисловості у світі та в Україні досліджують такі вчені, як:

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних рекомендацій щодо розвитку торговельної дипломатії в організації експорту української продукції.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: визначити сутність та завдання комерційної дипломатії; охарактеризувати сучасні тенденції розвитку комерційної дипломатії; ; провести аналіз

міжнародної діяльності ПрАТ "Куп'янський молочно консервний комбінат"; визначити вплив конкурентної позиції ПрАТ "Куп'янський молочно консервний комбінат" на забезпечення вимог комерційної дипломатії на світовому ринку молочної індустрії; дати характеристику впливу світових торгових війн на діяльність ПрАТ "Куп'янський молочно-консервний комбінат" та визначення стратегії поведінки підприємства в аспекті виконання міжнародних стандартів торгової дипломатії; визначити вплив особливостей формування національної моделі комерційної дипломатії України на міжнародну діяльність ПрАТ "Куп'янський молочно-консервний комбінат"; виявити напрями удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ "Куп'янський молочно-консервний комбінат" в розрізі дотримання вимог сучасної моделі комерційної дипломатії;

Об'єкт дослідження - комерційна дипломатія в організації експорту української продукції.

Предмет дослідження - теоретичні та організаційно-економічні аспекти розвитку комерційної дипломатії в молочної індустрії України.

При написанні роботи використовувалися наступні методи дослідження: історичний метод при визначенні визначити вплив особливостей формування національної моделі комерційної дипломатії України на міжнародну діяльність ПрАТ "Куп'янський молочно-консервний комбінат"; аналізу і синтезу при дослідженні міжнародної діяльності ПрАТ "Куп'янський молочно-консервний комбінат", систематизації форм і методів комерційної дипломатії при визначенні сутності та типів комерційної дипломатії, періодизації розвитку комерційної дипломатії України, метод теоретичного узагальнення при дослідженні генези змісту комерційної дипломатії, вивчення сучасних тенденцій розвитку комерційної дипломатії та засад міжнародних стандартів комерційної дипломатії.

Дипломна робота апробована у науковому виданні "Молодіжний Вісник ХНЕУ" (додаток А)

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та завдання комерційної дипломатії

Слід почати з того факту, що в сучасних словниках дипломатія трактується, як офіційна діяльність глав держав, урядів спеціальних органів зовнішніх стосунків, з метою здійснити цілі та завдання зовнішньої політики держав, окрім того - захистити інтереси держави за кордоном [5].

Термін дипломатія слід використовувати у таких значеннях, як:  
державна діяльність у сфері зовнішніх зносин;  
сукупність установ та осіб, які займаються державною діяльністю у сфері зовнішніх зносин;  
професія дипломата.

Також слід помітити, що у сучасній світовій економіці термін "комерційна дипломатія" стає все більш актуальним.

Історично, саме зовнішня торгівля, будучи економічним явищем, була приводом для встановлення перших міждержавних і наддержавних взаємин і угод. Необхідність регулювати зовнішню торгівлю між державами привела до появи торгової дипломатії.

Отже, комерційна дипломатія держави вирішує завдання, що є пов'язаними зовнішньоторговельної політикою держав, і включає в себе нові інструменти, практичні заходи та методи активного впливу, які як інформаційно-комунікативні технології, маркетинг, реклама, мистецтво переговорів через обговорення можливості і умов доступу товарів і послуг на внутрішні і зовнішні ринки держав.

Комерційна дипломатія являє собою пріоритетну спільну діяльність державних інститутів із залученням торгово-економічних структур, а також

дипломатичних місій і всіх суб'єктів світової економіки, із застосуванням знань сучасних економічних, правових наук, а також економічних заходів і засобів (зовнішньоторговельна політика, надання або отримання допомоги, позик, технологій і ін.) як на двосторонній, регіональній і багатосторонній основі, з метою розвитку національної економіки та забезпечення зовнішньоторгових інтересів, для досягнення політичних і економічних цілей в рамках загального зовнішньоекономічного курсу цієї держави [7].

Це діяльність щодо реалізації національних економічних інтересів на світовому ринку, кінцева мета якої - підвищення міжнародної конкурентоспроможності держави.

Можна виділити два основних підходи до розуміння сутності комерційної дипломатії.

Представники першого підходу розглядають торгову дипломатію (в складі економічної дипломатії) як частина зовнішньополітичної діяльності на стику економіки і дипломатії, в якій дипломатичними засобами, можливо досягти економічних цілей, а економічними інструментами і методами - політичних.

В даному визначенні комерційна дипломатія розглядається як інструмент зовнішньоторговельної політики держави, використання якого набуло певної актуальності у зв'язку з процесом глобалізації.

В якості основних інститутів тут розглядаються міжнародні економічні організації, які сьогодні перетворюються в інститути глобального управління, здатні вирішувати як економічні, так і політичні питання. Таким чином, дане питання розглядають Л.М. Капіца, М.В. Братерський, В. Д. Щетинін, А.Г. Савоській і ін [37].

У той же час, значна група авторів не виділяє політичний аспект комерційної дипломатії, розглядаючи її, в першу чергу, як частина економічної дипломатії та зовнішньоекономічної діяльності держави з урахуванням її економічних інтересів.

Такої точки зору дотримується К.А. Фліссак [34]. В даному напрямку досліджень вивчаються темпи зростання економіки, обсяги експорту / імпорту і інші показники.

Проте, комерційна дипломатія не може виступати в якості кількісного показника в торгово-економічне співробітництво з іншими країнами, являючись одним із засобів зовнішньоторговельної політики держави.

Важливо, що для суб'єктів світової економіки велике значення мають такі економічні категорії як:

- міжнародні зобов'язання;
- вимоги до інших країн;
- доходи від експорту;
- витрати на імпорт та ін.

Проте в ряді країн стали змінюватися потреби, можливості і гео економічне положення.

Функціонування світового ринку в умовах інтернаціоналізації, глобалізації, призвело до розмитості кордонів між внутрішньою і зовнішньою економікою, до пошуку і використання нових ефективних форм зовнішньоторговельної політики, яких як торгова дипломатія.

Серед конкретних завдань, які постають перед комерційною дипломатією у сфері зовнішньоекономічної діяльності України, найважливішими і найбільш пріоритетними є:

укріплення позицій національних товаровиробників у динамічних та найбільш актуальних сегментах світового ринку товарів, послуг, капіталу і робочої сили за допомогою дипломатичного супроводження та підтримки;

введення ефективного гео економічного і торгово-політичного позиціонування України в системі зовнішньоторговельних зв'язків методами економічної дипломатії;

користування механізмами двосторонньої та багатосторонньої співпраці з метою поліпшення умов доступу національних товарів, послуг, капіталу і

робочої сили із недержавною підтримкою в особі торгово-промислових палат, що доволі давно займаються представницькою функцією.

Негативним чинником для комерційної дипломатії України з часів її становлення стала необхідність введення власної мережі торговельних закордонних представництв в період стану колапсу української економіки, та це призвело до втрати позицій українських компаній на важливих ринках.

Демократизація економічної дипломатії за роки трансформації (лібералізації) торговельних відносин, а саме впровадження у зовнішньоторговельну діяльність міністерств і відомств, державних та недержавних структур, не була достатньо підкріплена створенням певних механізмів координації зовнішньоторговельної політики і економічної дипломатії, що й наразі є перешкодою оперативному та якісному вирішенню проблем, що виникають у сфері зовнішньої торгівлі.

Варто відзначити, що більшої актуальності набули конвенції щодо запобігання подвійного оподаткування та боротьбі з ухиленням від податків, договори про захист капіталовкладень для надання їм юридичної стійкості, запобігання дискримінації та забезпечення справедливого поводження з ними в разі можливої націоналізації, договори щодо соціального захисту, якими передбачається розподіл витрат на утримання застрахованих осіб, що знаходяться за кордоном [37].

Окрім того, національні питання переходять в міжнародну сферу, створюються органи влади, регіональні угоди, інтеграційні ініціативи наділяються повноваженнями для розгляду операцій, що відбуваються поза національної території, і їх регламентування.

Також створюються механізми впливу на транснаціональне корпоративне планування і створення технологічних ланцюжків доданої вартості, на змішаний характер власності підприємств і корпорацій. Якщо казати про типи комерційної дипломатії, передусім, слід графічно виділити її схематичне відображення за окремими ознаками, що відокремлені у рис. 1.1.





Рис. 1.1. Типізація комерційної дипломатії [6]

Якщо казати про комерційну дипломатію за рівнем реалізації, слід відмітити деякі з вищезазначених види, а саме те, що дипломатія на макрорівні відповідає за переговори про принципи та правила, за допомогою яких визначаються та регулюються глобальна торгівля та інвестиції окремих компаній, операцій та проектів, незважаючи на те, що враховується позиція національного бізнесу. Слід помітити, що на цьому рівні дипломатія керується комунікацією, включаючи переговори, а також захистом та мобілізацією підтримки.

Між тим, за допомогою мікрорівневої (або транзакційної) комерційної дипломатії забезпечується підтримка певним компаніям з питань розвитку зовнішньої торгівлі та інвестиційної діяльності та конкурентоспроможності. Окрім того, цей рівень відрізняється наданням інформаційно - аналітичних послуг, що надаються прямо суб'єктам бізнесу.

Цікаво, що регіональна комерційна дипломатія є одним з видів багатосторонньої, та її особливість постає у тому, що вона функціонує в колі країн, що є географічними сусідами.

Цей вид дипломатії користується формами, що властиві двосторонній і багатосторонній дипломатії, а також функціонує у підвищенні ефективного співробітництва з регіональними інтеграційними утвореннями, відповідно, в регіональних об'єднаннях, організаціях та форумах та, окрім цього, у роботі дипломатичних місій та посольств за кордоном.

Слід відокремити тактичну та стратегічну комерційну дипломатію. Стратегічна дипломатія, як правило, користується стратегічним підходом, що каже о прив'язаності комерційної дипломатії до специфічного періоду та певних зовнішніх цільових ринків. В окремих випадках це є нішевою комерційною дипломатією, що має ціль - просувати певну продукцію.

Щодо тактичної комерційної дипломатії, її особливість у тому, що вона не має цільових орієнтирів з певними країнами, групи товарів та компаніями з тієї причини, що ціль тактичної дипломатії – просувати експорт взагалі. Це також можна назвати ситуативною дипломатією (ad-hoc дипломатія), коли в окремих випадках виникає потреба у розрішенні окремих питань чи виконання окремих завдань в рамках загальної експортної чи зовнішньоекономічної стратегії [32].

Слід відокремити також односторонню комерційну дипломатію, мета якої - односторонність дій, що є або незалежними, або такими, які викликають низку подальших дій. Цей вид комерційної дипломатії значно менше знаходиться в центрі уваги дослідників дипломатії передусім з тієї причини,

що односторонні дії, як правило, розглядаються як частина торговельної або інвестиційної політики.

Якщо звертатися до комерційної дипломатії за специфікою форм, то слід виділити цифрову та традиційну дипломатію. Остання характерна використанням форм, які є звичайними для дипломатичної практики.

Під цими формами маються на увазі прямі персональні контакти, під якими передбачаються переговори, семінари, зустрічі, заходи та виступи на них. Між тим, опосередкована дипломатична взаємодія реалізується методом паперового листування, телефону та телебачення, паперових засобів масової інформації, друкованої продукції, до якої належать буклети, каталоги та брошури.

Щодо цифрової комерційної дипломатії - її мета у використанні передових комунікативно-інформаційних технологій. Ці технології є не тільки відносно недорогими, та це робить їх цікавими для урядових установ країн, що не можуть дозволити собі використання у розширення торгівлі та інвестицій традиційні комунікаційні канали, але и зменшують в часі шлях інформацій до цільової аудиторії від комунікатора.

Розвиток інтернет-мережі в розрізі комерційної дипломатії передбачає розсилку електронних інформаційних бюлетенів, веб-портали, що дають потрібні дані щодо торгівлі та інвестицій. На даний час в цих порталах існують інтерактивні та консультативні функції, під якими маються на увазі веб-конференції та онлайн-тренінги для експортерів.

На даний час активного розповсюдження набули такі форми комерційної дипломатії, до складу яких входять політико-дипломатична підтримка та лобіювання вітчизняного експорту, певні взаємопов'язані заходи, що мають мету поліпшити умови доступу вітчизняних компаній на зарубіжні ринки, використання багатосторонніх і регіональних організацій для просування власних інтересів, прямий вплив на партнерів, застосовуючи фінансові, ресурсні та інші засоби здійснення тиску.

## 1.2. Сучасні тенденції розвитку комерційної дипломатії

Торговельна глобалізація набула прискорення за останні 30 років з лібералізацією торгівлі на багатонаціональному рівні (Генеральна угода з тарифів та торгівлі, а згодом Світова організація торгівлі), так і на регіональному рівні (шляхом укладення міжрегіональних торговельних угод).

Незважаючи на те, що немало дипломатичних переговорів здійснюються сьогодні на багатонаціональному рівні, багато урядів здійснюють застосування дипломатії на регіональному та двосторонньому рівні. Та регіональну економічну інтеграцію також слід вважати чинником впливу.

Отже, відсутність торговельних бар'єрів через формування митного союзу між країнами Європейського Союзу значно дало вплив на функції комерційних дипломатів країн ЄС, зробивши непотрібними «класичні завдання з просування експорту».

В регіональних торговельних організаціях існують постійні органи, у вигляді секретаріату (Спільний ринок країн Південної Америки (МЕРКОСУР)), що вимагають урядового представництва, навіть на відносно низькому рівні, окрім того, займаються проведенням регулярних зустрічей на рівні міністрів торгівлі країн-членів.

Сучасною рисою комерційної дипломатії є також її розширення кількості суб'єктів комерційної дипломатії та їх "демократизація". Наприклад, Генеральну угоду з тарифів та торгівлі (ГАТТ) - міжнародну угоду, що укладена для того, щоб відновити економіку внаслідок Другої світової війни та знизити бар'єри у міжнародній торгівлі - у 1947 році була підписана лише 23 країнами. У 1994 році, до створення Світової організації торгівлі (СОТ), правонаступниці ГАТТ, сторонами угоди було вже 128 країн.

Кількість членів СОТ у 2015 році склала 161 [32]. Формат партнерства визначає успіх стратегій комерційної дипломатії, де йдеться про співробітництво та діалог між громадськими, державними та недержавними

інституціями та слід розуміти, що комунікація є доволі важливим фактором в комерційній дипломатії, що слід побачити у рис. 1.2.

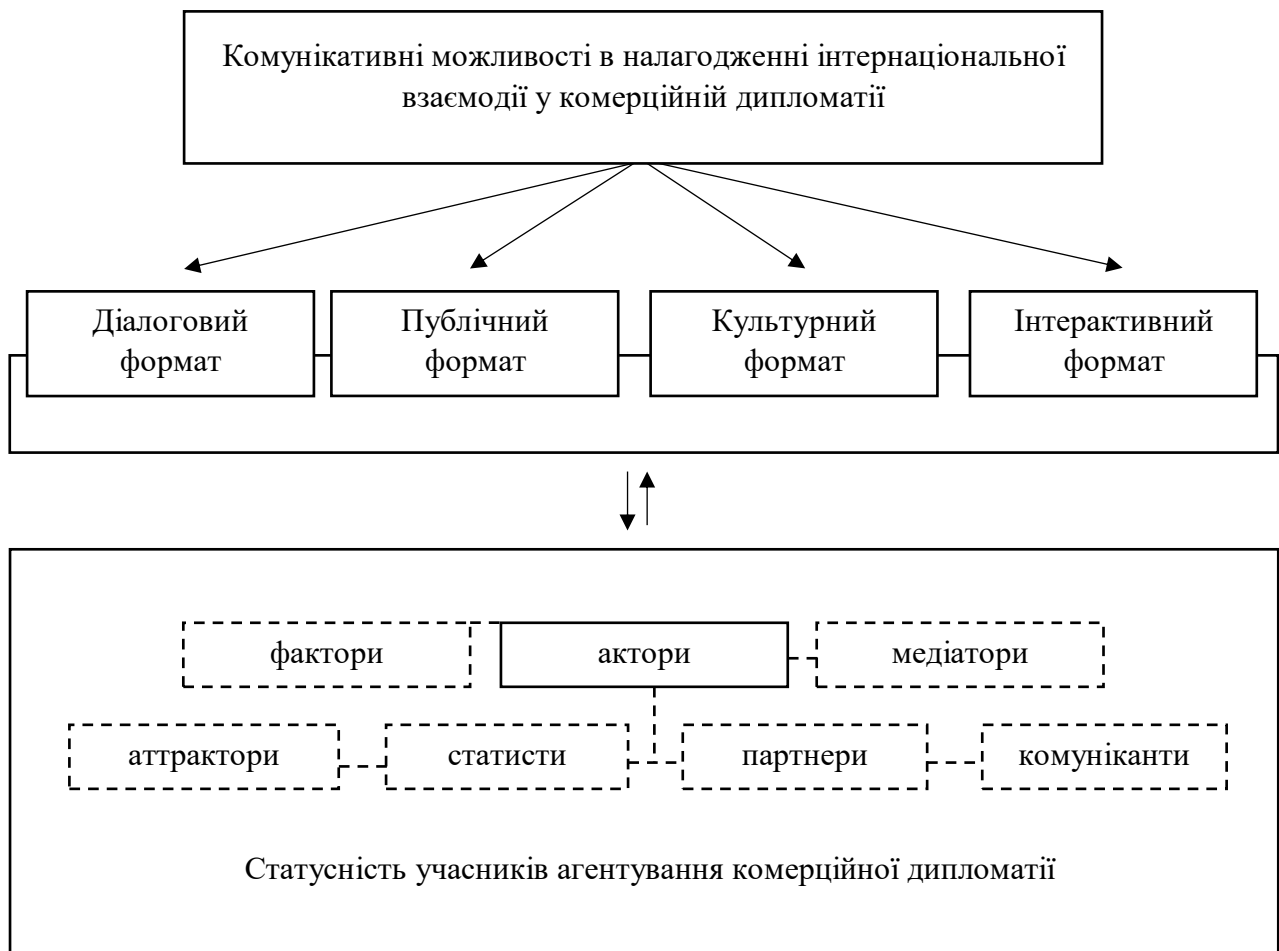


Рис. 1.2. Комунікативна дієвість у форматі комерційної дипломатії [8]

Цікавим є той факт, що активація прогресивних напрямів комерційної дипломатії на різних платформах в інформаційній сфері впроваджує більш складний підхід через наступні формати: діалоговий, публічний, інтерактивний, культурний та ін.

Роль акторів може бути незначною у разі виконання ними ролі статистів, та навпаки визначальною роллю у міжнародній економіці, якщо виконується роль аттрактора. Слід також відокремити той факт, що дієвість ринкових акторів визначається в саме тих параметрах, які забезпечують їм статусність при вирішенні завдань:

партнера (розвиток учасниками співпраці на конструктивній, стратегічній чи діловій основі);

фактора (різний вплив учасниками на характер і зміст взаємодії);

медіатора (роль учасників як посередників в системі комерційної дипломатії, переговорних процесах та конфліктів);

комуніканта (учасники комунікативних процесів, які сприяють дієвості взаємодії або інформаційному впливу).

Слід виділити таку особливість комерційної дипломатії у світі, в якій простежується ідея «м'якої сили». Концепт «soft power» був розроблений проф. Дж. Най, що виділив: «Влада з іншими може бути більш ефективною, ніж влада над іншими» [41].

Варто помітити, що саме це зауваження щодо введення взаємоприйнятних форм відкритості країн у партнерстві, спілкуванні та союзах відокремлено у глобальному рейтингу «м'якої сили» «The Soft Power 30» який представлено у табл. 1.1., що відображає здобуття держав у сфері їх можливостей заохочувати співробітництво, формування мереж відносин за допомогою задіяння дипломатії й налагодження відкритих відносин між країнами.

Упродовж 2015–2017 рр. цей рейтинг казав про те, що перші позиції були за Великобританією, Канадою, Німеччиною, США та Францією.

Але місця країн в цьому рейтингу піддаються змінам на фоні:

відродження європейської «м'якої сили», скорочення амплітуди можливостей Північної Америки та її росту в Азії;

«перебалансування» міжнародних сил із відтермінуванням глобальних та, окрім того, непередбачуваних подій та наслідків для економіки, екології та безпеки.

Отже, за цією табл. 1.1. треба зазначити той факт, що нашої країни немає як у лідерів, так і у першій 30-ці країн, які мають доволі розвинений рівень комерційної дипломатії. Міжнародні суб'єкти змушені показувати зацікавленість у популяризації напрямів комерційної дипломатії та

розширенні форм її в країнах світу. Це підтверджується розширенням такого фактору, як інвестиційно-інноваційних можливості держав.

Таблиця 1.1

Рейтинг країн-лідерів світу «The Soft Power 30» за 2017 р. щодо рівня комерційної дипломатії [71]

№	Країна	Індекс	№	Країна	Індекс
1	Франція	75,75 ↑	16	Бельгія	62,80 ↑
2	Великобританія	75,72	17	Фінляндія	62,37 ↓
3	США	75,02 ↓	18	Нова Зеландія	61,96↓
4	Німеччина	73,67 ↓	19	Ірландія	60,62 ↑
5	Канада	72,90 ↓	20	Сінгапур	58,55
6	Японія	71,66 ↑	21	Південна Корея	58,40 ↑
7	Швейцарія	70,45 ↑	22	Португалія	54,43 ↓
8	Австралія	70,15 ↓	23	Греція	52,17 ↑
9	Швеція	69,32	24	Польща	51,27 ↓
10	Нідерланди	67,89	25	Китай	50,50 ↑
11	Данія	65,48 ↑	26	Росія	49,60 ↑
12	Норвегія	65,20 ↑	27	Чехія	48,73 ↑
13	Італія	64,70 ↓	28	Угорщина	48,16↓
14	Австрія	63,75 ↑	29	Бразилія	47,41↓
15	Іспанія	63,57 ↓	30	Туреччина	45,35↓

На Всесвітньому економічному форумі, що проходить у Давосі, щороку проводяться різні заходи, ділові переговори та акції бізнес-дипломатії, направлені на визначення інвестиційних та інноваційних можливостей

розвитку держав у світі. Дуже цікаво відмітити, що у 2017р. Що Українська асоціація венчурного капіталу та прямих інвестицій (UVCA) [83] стала одним із організаторів майданчиків для партнерських зустрічей.

Видання «The Wall Street Journal» відмічає, що саме вперше за десятиліття 45 найбільших країн світу мають можливість, звертаючись до підсумками 2017 р., показувати синхронний зріст обсягів ВВП, що дає змогу змінювати місця в міжнародних рейтингах [41].

Також, на даний час до просування державних інтересів у комерційній сфері все більше долучаються бізнес-структури, мета яких - інтеграція у процес формування торговельної політики, та переговори. Також, через контроль над медіа, створення певних дослідницьких центрів, до яких є запрошеними розробники політики, компанії можуть непрямо давати вплив на формування політики в рамках СОТ [32].

Неурядові організації громадського суспільства, що є ]. Іншими суб'єктами сучасного міжнародного життя, займаються здійсненням все більш активного впливу на порядок денний переговорів СОТ, що певними кроками зрівнюється з впливом компаній.

Окрім того, недержавні громадські організації своїми діями дали згоду на досягнення значних результатів у питаннях боротьби проти субсидування бавовни та доступу до загальних медикаментів.

Разом із розширенням числа суб'єктів комерційної дипломатії та розвитком торговельної системи підвищується значення координації комерційної дипломатії.

Неможливо визначити однозначний підход, бо будь-яка країна самостійно може визначити організаційну структуру управління комерційною дипломатією, зважаючи на фінансові можливості, розмір та потенціал як власного ринку, так і цільових ринків, національну модель управління державним сектором та відносинами між державою і бізнесом, але питання оперативної координації набувають все більшої актуальності.



Комерційною дипломатією на найвищому рівні може опікуватися об'єднане міністерство зовнішньоекономічних справ та торгівлі, або два різних міністерства, або лише міністерство торгівлі (чи економіки). Керівна ланка, за допомогою запозичення методів корпоративної практики в сучасних умовах займається поліпшенням зв'язків із недержавними гравцями як на неофіційному рівні, так і на офіційному, укладаючи угоди щодо державно-приватного партнерства.

З розвитком міжнародної торговельної системи експертами відзначається поява нових форм: проведення зустрічей в рамках Світового економічного форуму в Давосі (Швейцарія) стали новою ареною комерційної дипломатії. Разом із цим актуальними та перспективними залишаються і традиційні форми.

Незважаючи на сильний розвиток технології у комунікаційній сфері, експортери мають згоду необхідності відвідання іноземних ринків з метою отримання релевантної інформації та прийняття певних рішень щодо виходу виробника на ці ринки. Знання, що отримані у ході цих поїздок, дають потенційному експортеру реалістичну картину потенціалу, певні вимоги ринку та більш ефективне розуміння конкуренції.

Підвищенню ролі комерційної дипломатії у розрізі сучасної системи зовнішньоекономічної діяльності сприяють багато факторів.

По-перше, процеси інтернаціоналізації та укріплення взаємозалежності світової економічної системи, що здійснюються у двох напрямках - глобальна і регіональна інтеграція.

По-друге, лібералізація національних економік, активне розширення зони ринкового господарства та їх співпраця за допомогою міжнародних інвестицій та торгівлі. Все більша кількість суб'єктів світової економіки банків, транснаціональних корпорацій, інвестиційних груп здійснюють вплив на світову політику, міжнародні відносини. За допомогою дуже великої залежності економік нових незалежних держав від світових ринків, інвестицій,

технологій здійснюється регулювання своїх позицій щодо військових та політичних проблем міжнародного життя.

По-третє, глобалізація у розрізі світового господарства здійснює посилення ролі економічної дипломатії за допомогою процесу поглиблення інтернаціоналізації продуктивних сил та одночасного прагнення транснаціональних корпорацій щодо підкорення цього процесу своїм цілям.

У комплексі це здійснює підвищення ролі економічної дипломатії, бо вона допомагає розвивати інтернаціоналізацію в інтересах всіх країн і разом з тим протидіє прагненням тих, хто мав би мету монополізувати переваги глобалізації.

По-четверте, впровадження прогресивних методів керування, енергозберігаючих і нових технологій. За допомогою іноземних інвестицій забезпечується розвиток партнерства між країнами та міжнародними організаціями, що скорочує тенденцію до закритості й самозабезпечення економік держав та каже про той факт, що зовнішня відкритість стає нормою.

Останнім фактором слід вважати просування інновацій в економіку держави й зовнішня відкритість сприяють створенню позитивного іміджу країни, а це спричиняє залучення в країну іноземного туризму, що теж є вирішальним чинником економічного росту й залучення нових іноземних інвестицій [21].

### 1.3. Засади стандартів комерційної дипломатії

Головним аспектом слід вважати те, що засади комерційної дипломатії є закріпленими у певних документах міжнародного та міждержавного рівня, та цю інформацію слід структурувати графічно, що простежується у рис. 1.3.

До складу першої групи нормативних документів, що є основою дипломатичних стандартів, в тому числі й комерційної, слід віднести Статут Організації Об'єднаних Націй [74]. Стаття 55 Статуту відзначає, що, маючи

мету створити умови благополуччя та добробуту, що є необхідними для мирних і дружніх відносин між країнами, засновані на повазі принципу рівноправності та самовизначення народів, Організація Об'єднаних Націй сприяє таким факторам, як:

підвищення рівню життя, повній зайнятості населення, умовам економічного й соціального прогресу та розвитку;

вирішенню міжнародних проблем у таких сферах, як соціальна, економічна, охорона здоров'я і подібних проблем;

міжнародне співробітництво в галузі культури й освіти;

загальна повага та дотримання прав людини й основних свобод для всіх, без розрізнення раси, статі, мови й релігії.



Рис. 1.3. Стандарти комерційної дипломатії [11]

Важливо відмітити, що ст. 57 має мету створити різні спеціалізовані установи базуючись на міжурядових угодах й наділення їх широкою міжнародною, визначеною в їхніх установчих актах, відповідальністю економічній, соціальній, культури, освіти, охорони здоров'я та інших подібних галузях.

Слід впевнено сказати про те, що вихідні положення створення комерційної дипломатії, що є визнаними всіма країнами-членами ООН, є закладеними у статуті даної організації.

Для повноцінного виконання дипломатичних функцій, в розвиток засад міжнародного партнерства (в тому рахунку й комерційної дипломатії) у низці міжнародних нормативних документах викладені правила, обов'язки та відповідальність сторін, а також певні умови.

Передусім, йдеться мова про:

Віденську конвенцію про дипломатичні зносини (1961 р.); [45]

Віденську конвенцію про консульські зносини (1963 р.); [46]

Віденську конвенцію про право міжнародних договорів (1969 р.); [47]

Віденську конвенцію про спеціальні місії (1969 р.); [7]

Віденську конвенцію про представництва держав в їх відносинах з міжнародними організаціями універсального характеру (1975 р.). [48]

До нормативно-правових актів що займається регулюванням питань комерційної дипломатії в Україні слід віднести Закон "Про зовнішню економічну діяльність", "Про дипломатичну службу" [25, 26].

Методи та засоби сучасної комерційної дипломатії різноманітні – до них слід віднести традиційні ділові переговори, пряме лобювання національних інтересів на міжнародному ринку та проведення відповідної, що займається просуванням потрібного рішення в практику і формуванням громадської думки, інформаційної політики.

Методи комерційної дипломатії передбачають припущення використання інструментів традиційної дипломатії:

ноти і заяви;

консультації та обговорення;  
обмін думками, у тому числі в неофіційному порядку;  
візити і зустрічі;  
участь у роботі міжнародних економічних організаціях.

Цікавим є той факт, що у сучасному світі практично сформувався механізм комерційної дипломатії, до якого входять усі відомі прийоми та методи, та застосовується з метою досягнення домовленостей з іншими державами про взаємні поступки на двосторонній і багатосторонній основі.

Одними із специфічних аспектів комерційної дипломатії є:  
майстерність ведення переговорів з метою врегулювання чи уникнення конфліктних ситуацій в економічних відносинах;  
пошук певних компромісів та взаємних домовленостей;  
укладання угод будь-якій формі, до функцій яких також входить розвиток зовнішньоекономічного співробітництва на основі взаємовигоди та рівноправності, наскільки це вигідно в ситуації глобальної конкуренції.

Важливо відмітити, що комерційна дипломатія України передбачає собою кадрову та інституційно-функціональну систему, до якої входять наступні елементи сукупність різноманітних нормативно-правових актів.

До них слід віднести міжнародні угоди, конвенції, договори, закони України, укази та постанови, положення, що займаються регулюванням різноманітних сторін дипломатичної служби взагалі та, зокрема економічної; певні державні структури та установи з їх матеріальним, технічним та кадровим забезпеченням.

До них належать Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, Міністерство Закордонних Справ, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, галузеві міністерства та установи в рамках їх компетенції у розрізі міжнародного бізнесу, а також менеджмент зовнішніх економічних зв'язків органами місцевого самоврядування [11].

вищі навчальні заклади, що займаються підготовкою фахівців для дипломатичної служби та зовнішньоекономічної сфери;

неурядові організації, спілки, об'єднання або, так звана, неофіційна дипломатія;

Саме до неофіційної дипломатії входять торгово-промислова палата, український союз промисловців та підприємців та ін. дипломатичні та бізнесові представництва України, що базуються за кордоном (до яких належать посольства, генеральні консульства, різноманітні торговельно-економічні місії, різноманітні представництва українського бізнесу за кордоном);

Не слід забувати, що до важливих елементів системи комерційної дипломатії у сучасному світі входять міністерства економіки та торгівлі та міністерства закордонних справ. Більшість розвинених країн розглядають зовнішньоекономічну діяльність як компетентну сферу відповідно міністерства торгівлі або міністерства економіки у координації та взаємодії цієї діяльності із міністерством закордонних справ.

Україна, згідно Закону про дипломатичну службу в редакції від 01.04.2015 р., згідно ст. 6, має Міністерство закордонних справ України (скорочено: МЗС України) що слід вважати головним органом виконавчої влади, мета якого - забезпечення функціонування зовнішньої політики держави та координацію діяльності органів державної влади у зовнішніх відносинах [53].

Слід відокремити той факт, що Міністерство закордонних справ України займається здійсненням своїх повноважень безпосередньо та через інші дипломатичні органи, до яких належать [2]:

дипломатичні представництва;

консульські установи;

місії;

постійні представництва при міжнародних організаціях.

Безпосередню координацію структура МЗС у зовнішньоекономічній сфері нашої держави займається управлінням економічного співробітництва.

У разі здійсненням загальної координації зовнішньоекономічної діяльності і політики МЗС України, вирішення певних конкретних питань слід вважати ареною компетенції Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, інших міністерств і відомств нашої держави у структурі яких є сформованими та функціонують відповідні департаменти та управління.

Також слід зазначити важливий момент про існування санкцій, роль яких розглядаючи їх як чинник зовнішньополітичного впливу, зростає протягом ХХІ ст., завдяки процесам глобалізації

Під терміном "міжнародні санкції" [6] мається на увазі здійснення односторонніх або колективних примусових дій, передусім невоєнного характеру, до яких слід віднести торговельно-економічні, дипломатичні фінансові, культурні дії, що є ініційованими та здійсненими проти однієї або більше держав. Це має за собою мету допомогти їм впровадити зміни до зовнішньополітичної поведінки, для того, щоб вони здійснювали дотримання взятих на себе зобов'язання з підтримкою міжнародної безпеки та миру.

Економічні санкції є найбільш поширеними в застосуванні, та водночас вони є доволі суперечливими у використанні у використанні є міжнародні економічні санкції, бо вони зазвичай означають те, що треба припинити наявні економічні угоди, чи обмежити доступ до економічних ресурсів держави-об'єкта. Слід помітити, що мета використання даного виду санкцій є комплексною та необов'язково означає покарання за порушення та введення санкцій може пояснюватися багатьма причинами, у тому числі, для покарання або послаблення цільової держави, викликання змін у політиці або зміни режиму. Окрім того, економічні санкції також можуть використатися для спроби уникнення війни або, навпаки, прокладення шляху до неї. На національному внутрішньому рівні мета санкцій може бути у заспокоєнні внутрішніх груп тиску або надання громадськості враження прийняття певних дій, але уникаючи будь-які очікування, що "ціль" понесе витрати або змінить свою поведінку. У реальному житті держави, які застосовують санкції, нерідко мають багато цілей, однак одна з них, як правило, вважається головною.

## Висновки до розділу 1

Передусім, комерційна дипломатія визначається як специфічна сфера дипломатичної діяльності, що використовує державу для партнерства та взаємодії з недержавними суб'єктами дипломатичних каналів та інструменті та ця взаємодія має право на функціонування на двосторонній та на багатосторонній основі та має основну мету - сприяти інвестиціям та торгівлі, що забезпечить бізнес-можливості вітчизняних компаній, усуне бар'єри для торгівлі та інвестицій та підвищить конкурентоспроможність української економіки.

Щодо методів комерційної дипломатії, слід відокремити наступні:

інформаційні;

комунікаційні;

організаційні;

лобістсько-адвокаційні;

аналітичні, які при цьому застосовуються у таких організаційно-правові формах: дипломатичні прямі контакти, дипломатична переписка, повсякденне представництво, міжнародні угоди, документи та інша інформація.

Слід також зазначити, що за допомогою економічного, нормативного та технологічного імперативів визначається розвиток комерційної дипломатії та на сучасному етапі проявляється у торговельній глобалізації, вітчизняних стратегіях міжнародної конкурентоспроможності, глобальної інституціоналізації торговельно-економічних відносин та цифровізації.

Наразі комерційна дипломатія знаходиться на етапі динамізації та, що є важливим, у час торговельної глобалізації особливостями сучасної комерційної дипломатії слід вважати зростаючу багаторівневість, трансформацію функцій та ріст мобільності комерційних дипломатів, цифровізацію діяльності, зменшення основної ролі держави у міжнародних економічних відносинах та актуалізацію глобальних торговельних угод.



## РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ  
МОЛОЧНО-КОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ

## 2.1. Аналіз міжнародної діяльності ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат»

Перед розгляданням міжнародної діяльності даної компанії, слід докладніше розповісти про її основну діяльність.

ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат" (у 1975 році - Куп'янський молочний завод) почав вводитися до експлуатації у жовтні 1957 року у вигляді заводу з виробництва згущеного молока з проектною потужністю 20 мільйонів умовних банок на рік [65].

Протягом півстоліття на підприємстві відкривалися нові молочні напрямки, але основним напрямком в компанії були та залишаються молочні консерви згущенні з цукром. Цех по виробництву молочних консервів з цукром збільшив свої потужності у три рази.

Слід впевнено відмітити, що на даний час ПрАТ "Куп'янський МКК" є унікальним комплексом з трьома технологічними цехами на одному виробничому майданчику, крім того, компанія займається випуском продукції під торговими марками "Насолода", "Заречье" та "Молочна слобода".

Приватне акціонерне товариство налічує 557 співробітників та має налагоджену та кріпку систему мотивації стосовно них. Комплексна система налічує наступні основні завдання:

стимулювання професійного розвитку і підвищення кваліфікації працівників;

оптимізація витрат на персонал;

забезпечення лояльності співробітників і стабільність штату;

орієнтація працівників на вирішення стратегічних завдань фірми;

стимулювання ефективної роботи кожного співробітника;  
надходження до компанії висококваліфікованих фахівців.

З приводу експорту молочної продукції досліджуваного підприємства слід впевнено сказати, що зовнішня торгівля налагоджена в основному з країнами ЄС та країнами Європи. Однак, присутня частка і інших країн. Вся ситуація відображена у рис. 2.1, яка дасть уявлення про розподіл часток експорту компанією в різні країни.

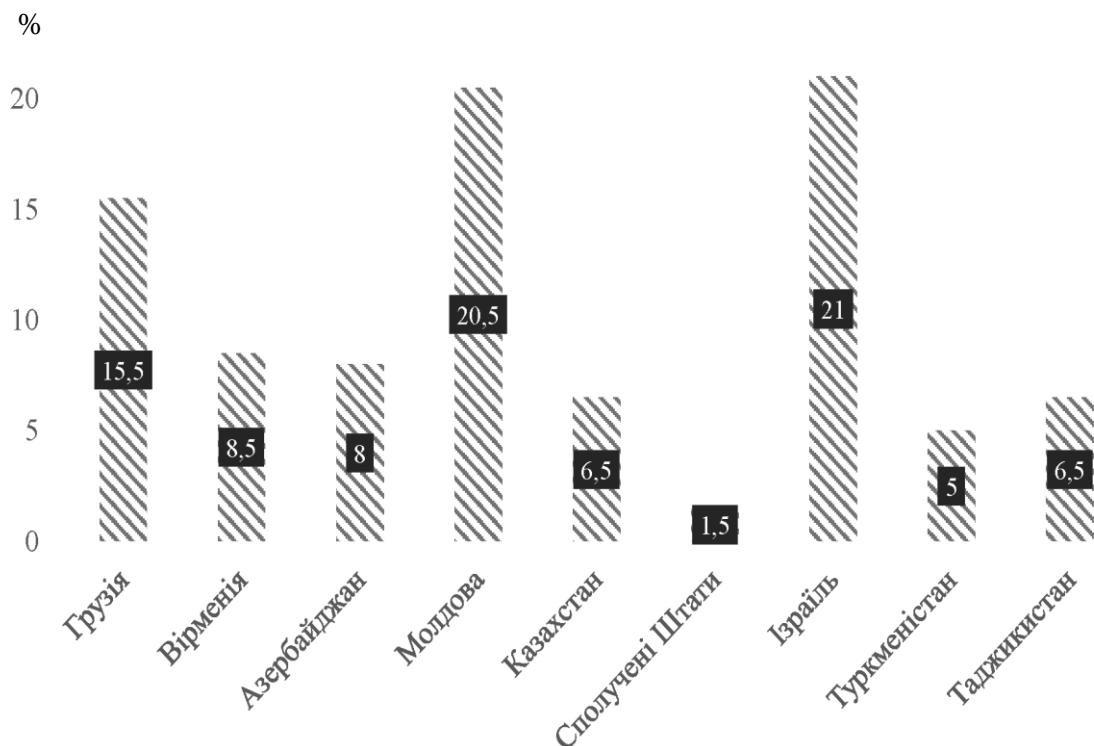


Рис. 2.1. Доля експорту молочної продукції ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» в окремі країни у 2019 р., % [65]

Провівши аналіз рисунку, слід зрозуміти, що найбільш налагоджені поставки йдуть в ті країни, з якими Україна має теплі економічні і торговельні відносини. Крім того, грає роль близькість розташування країни. Польща, незважаючи на тісну співпрацю з Україною, не є імпортером нашої молочної продукції, оскільки країна сама є одним з найбільших постачальників молочної продукції в світі [76].

Так само обов'язково слід відзначити той факт, що Ізраїль має

лідуючі позиції серед імпортерів продукції ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат" по тій простій причині, що Україна встановила з Ізраїлем угоду про вільну торгівлю товарами, яке вступило в чинності 15 січня 2019 року [79]. Головним компонентом цієї домовленості є умови про скасування або зниження ввізних мит, тому компанія має певну вигоду, поставляючи свою продукцію в Ізраїль.

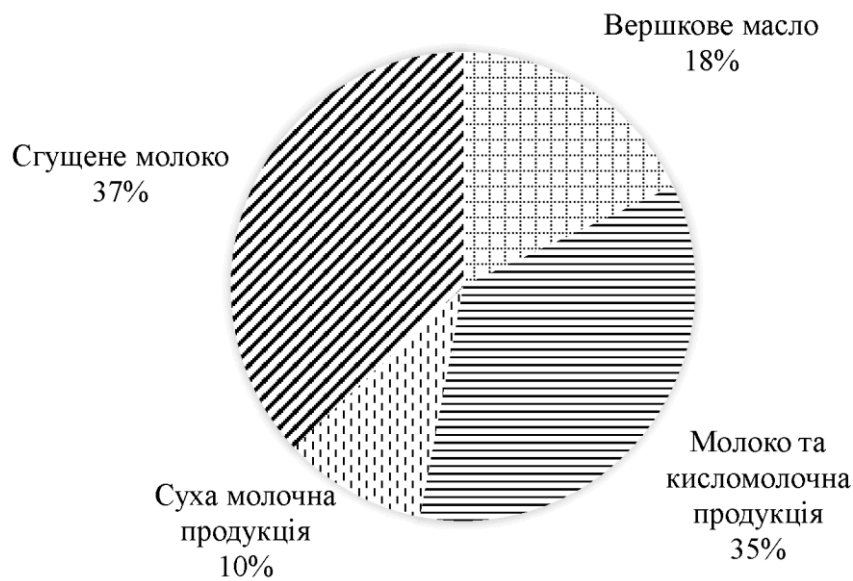


Рис. 2.2. Основні види молочної продукції ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат», що експортуються в країни у 2019 р. [65]

Основні переваги цієї угоди як для досліджуваної компанії, так і в цілому для нашої країни, можна виразити в таких пунктах [79]:

взаємні поступки у торгівлі сільськогосподарськими товарами та харчовою продукцією;

впровадження нульового мита на 60% агропромислових товарів з боку Ізраїлю та 34% з України;

впровадження тарифних квот з нульовим митом в межах визначеного обсягу, при експорті в Ізраїль українських товарів, а конкретно - молочних продуктів, м'яса птиці, меду, пшениці, соняшникової олії;

встановлення активної співпраці з приводу визначення безпечності харчових продуктів, в тому числі прийняття санітарних та фіто-санітарних заходів.

Тобто, слід зауважити, що завдяки цієї угоді створюються нові заохочення для торгівлі з Ізраїлем, в цій ситуації товарами молочної промисловості, де умови доступу на ізраїльський ринок також певно покращуються.

Аналізуючи надану інформацію (рис. 2.2), де вказані найбільш затребувані в інших країнах види молочної продукції, яку експортує ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат", з чого можна сміливо відмітити, що тенденція саме того, що у структурі продукції на експорт переважає молоко та вершкове масло, викликана особливостями технологічного процесу виробництва та, окрім того, кінцевої вартості своєї продукції, що робить фірмове масло та молоко конкурентоспроможними як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

Також слід виділити той факт, що велика частка згущеного молока, яка становить 35%, пояснюється тим, що даний продукт привабливий для іноземних покупців не тільки своїм смаком, але і ціною. Внаслідок девальвації гривні ціна на згущене молоко впала приблизно на третину, тому зараз імпортери можуть купити український продукт за ціною приблизно 1 долар за кілограм. Слід так само твердо зазначити, що на даний час компанія знаходиться в постійному процесі підвищення свого експортного потенціалу, враховуючи наступні фактори:

ввіз матеріалів і комплектуючих, устаткування, та технологій. Варто розуміти, що частина імпортних складових в собівартості продукції експортного асортименту в промисловості може становити до 40% і більше, з тієї причини, що внутрішнє виробництво розвивається з меншою швидкістю, ніж закордонне.

контрафакт. У тому разі, що в підприємства є такого роду продукція, цей

факт доволі істотно знижує його конкурентоспроможність, тому необхідно уникати появи на ринку контрафактної продукції.

міжкультурні маркетингові комунікації, які в даний час є досить перспективними з точки зору формування, реалізації та розвитку експортного потенціалу.

Варто помітити, що для досягнення синергетичного ефекту необхідно поєднати кілька факторів: ділові комунікації підприємств, економічні місії і міжнародні виставкові заходи. Досліджувана компанія бере останній пункт під особливу увагу, щорічно беручи участь у міжнародних виставках [81].

Таким чином, управління цією системою, яке здійснюється як на мікро- так і на макрорівні, є спрямованою на просування підприємств на ринок Близького та Дальнього зарубіжжя, що має мету слідкувати за ефективним формуванням і реалізації їх експортного потенціалу. Отже, слід зауважити, що це підприємство, станом на лютий 2019 року, вважається одним з лідером в області експорту молочної продукції з нашої країни.

Обсяги експорту та імпорту мають стосунок до групи позиції 0401 УКТЗЕД – молоко та вершки.

Але, варто зауважити, що при цьому, досліджуване підприємство не входить в список лідерів по імпорту молочної продукції. Як є відомим, імпортні операції визначаються як процес купівлі та перевезення через митний кордон країни товарів іноземного походження з метою продажу такої продукції на національному ринку або власного споживання імпортером.

Щодо імпоротної діяльності підприємства, слід зауважити, що підприємство ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат", для вибору імпорту окремих складових, керується саме тим, що в Греції існують підприємства, здійснюють виробництво обладнання для харчової та, окремо, молочної промисловості. Беручи до уваги не тільки Грецію, а й основні країни, слід відмітити, що в якості головних постачальників досліджувана компанія вибрала кілька підприємств, які будуть перераховані в табл. 2.1.

Основні підприємства-імпортери, постачальники обладнання до ПрАТ  
«Куп'янський молочноконсервний комбінат» [65]

Назва постачальника	Країна постачальника	Напрямки виробництва
Automation System Hellas S	Греція	виробництво обладнання для молочної промисловості; розробка систем та механізми для автоматизації виробничого процесу; виробництво засобів дезінфекції для молочної промисловості; пакувальні машини для молочної промисловості; пастеризатори та гомогенізатори для молочної промисловості;
Neologic Engineers Pvt Ltd	Німеччина	розробка пастеризаторів для обробки молока; виробництво обладнання для молочної промисловості; виробництво систем та механізмів для автоматизації виробничого процесу в молочної промисловості.
Bauer – Agromilk, A.S.	Чехія	техніка та обладнання для молочної промисловості; системи та механізми для автоматизації виробничого процесу.
Gobest	Польща	техніка та обладнання для молочної та сироваренної промисловості; пастеризатори для молочної промисловості; техніка та обладнання для хлібопекарної та кондитерської промисловості;

Виходячи з даних таблиці, слід зробити певний висновок, що досліджуване підприємство має хорошу базу постачальників, а саме представників країн Європи, де кожен з виробників має свої особливості і акцент на певні спрямованості - або ж на сироваріння, або ж на молочну продукцію.

## 2.2. Вплив конкурентної позиції ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» на забезпечення вимог комерційної дипломатії на світовому ринку молочної індустрії

Впевнено можна сказати про те, що молочна промисловість в світі є дуже серйозною і актуальною галуззю, яка постійно користується попитом у всього населення. Тобто, молочна продукція та молоко займають вагоме місце у світових ресурсах продовольчої продукції. Та, незважаючи, на багато фінансові, економічні і політичні нестабільні ситуації, як, наприклад, в Україні в останні роки, молочна галузь, як і інші харчові промисловості, залишається сильним гравцем в торговій арені країни.

Для забезпечення ефективного виробництва продукції підприємствами існує потреба володіти достовірною інформацією про стан молочного ринку та напрямки його майбутнього розвитку. Для цього потрібно періодично проводити аналіз поточної ситуації на ринку молока.

Якщо казати про ситуацію в світі, слід врахувати той факт, що існують досить серйозні корпорації, які виготовляють молочні продукти, які мають досить широку і відому репутацію, довіру з боку споживачів з усього світу, потужну технологічну базу і нові технології у виробництві.

Слід представити рейтинг найбільш великих світових молочних корпорацій за 2019 рік згідно останнього опитування компанії Rabobank, який слід побачити в табл. 2.2.

В цьому опитуванні найбільших світових молочних компаній, що було проведено компанією Rabobank, досліджувалася діяльність гігантів одного з найцінніших у світі продовольчих секторів, а саме молочного.

Слід зазначити важливий факт, що станом на середину 2019 року кількість угод становить 62, причому майже половина припадає на Європу, тобто злиття та поглинання в молочному секторі стають активнішими. Дана інформація також перспективна і для українських підприємств молочної

промисловості, оскільки українська продукція також має якість і певний попит.

Таблиця 2.2

## ТОП 20 світових молочних компаній 2019 року [76]

№	Компанія	Країна головного офісу	Оборот, млрд. дол.
1	Nestle	Швейцарія	22,1
2	Lactalis	Франція	19,9
3	Dairy Farmers of America	США	20,1
4	Danone	Франція	18,2
5	Yili	Китай	13,4
6	Fonterra	Нова Зеландія	13,2
7	FrieslandCampina	Нідерланди	12,6
8	Mengniu	Китай	11,9
9	Arla Foods	Данія\Швеція	11,8
10	Saputo	Канада	8,8

Аналізуючи табл. 2.2, буде приділено увагу кільком ключовим компаніям, що вказані в рейтингу. Для початку, можна побачити в лідерах всім відому корпорацію Nestlé. Виготовлення молочної продукції слід вважати одним з головних напрямів, яку випускає дана компанія. Крім цього Nestlé виробляє розчинну каву, мінеральну воду, шоколад, морозиво, бульйони, дитяче харчування, корм для домашніх тварин, фармацевтичну продукцію та косметику. Основний ринок збуту продукції – це США, на них припадає трохи менше третини обороту компанії [76].

Підтверджуючи дані щодо важливості молочної продукції в даній корпорації, слід відмітити основні групи товарів і обсяг продажів в 2018 році:

розчинні і рідкі напої - CHF 21,6 млрд (з них 9,3 млрд розчинна кава і кава в капсулах);



дитяче та медичне харчування - CHF 16,2 млрд;

вода - CHF 7,4 млрд;

молочні продукти і морозиво - CHF 13,2 млрд (з них 2,7 млрд морозиво);

харчові концентрати і напівфабрикати - CHF 12,1 млрд;

кондитерські вироби - CHF 8,1 млрд (з них 6 млрд шоколад);

корм для тварин - CHF 12,8 млрд.

Щодо експорту продукції Nestlé, слід зазначити, що основними регіонами збуту продукції є США, Китай, Франція, Бразилія, Великобританія, Мексика, Німеччина, Філіппіни та Канада. На території України компанія Nestlé випускає широкий спектр харчової продукції під торговими марками «Nescafe», «Nesquik», «Nestlé», «Maggi», «Purina», «Торчин», «Світоч» та ін.

Говорячи про корпорацію Лакталіс, слід зазначити, що представницький компанії в Україні має досить міцну систему експорту в інші країни.

Французька група Lactalis - сімейна компанія, представлена 237 заводами в 42 країнах світу [50]. У компанії працює 75 тис. чоловік. У 1996 р Lactalis створила перше виробництво в Україні, а в 2007 році купила завод «Молочний дім». Сьогодні «Лакталіс» виробляє в Україні близько 150 найменувань продукції.

Саме українське представництво компанії нарощує експорт в Саудівську Аравію. Окрім того, продукція поставляється в Молдову, Вірменію, Грузію, Азербайджан, ОАЕ, Мальдіви. У разі досягнення відповідних домовленостей представників держави може відновити експорт продукції в Казахстан в обхід Росії так званим «Новим шовковим шляхом».

Взагалі, світова корпорація Lactalis активно наростила свою молочну імперію, уклавши 41 угоду з 2013 року, а останнім часом розширила свою глобальну присутність на Близькому Сході та в Африці, а також в Північній і Південній Америці.

Варто приділити пильну увагу корпорації Dairy Farmers of America (DFA) - цікавим є той факт, що ця компанія належить фермерам і являє собою кооператив, в якому працює понад 6000 чоловік по всій країні [62].

Крім збуту сирого молока, як виробник молочних продуктів, DFA займається виробництвом широкого спектру молочних продуктів, включаючи сир, масло, йогурт, морозиво, рідке молоко, сирний порошок, вершки, незбиране сухе молоко, згущене молоко з цукром, кавою напої на основі і багато інше.

Кооператив вклав кошти в 42 виробничих підприємства, що належать DFA, спільні підприємства з компаніями по маркетингу харчових продуктів під приватними торговими марками, а також партнерські відносини, в результаті яких були створені спеціально розроблені інгредієнти, продукти і упаковка. Цікаво відзначити той факт, що в списках лідерів присутні дві міжнародні китайські корпорації. Розвиток внутрішнього ринку визначає мету китайських молочних компаній, що здійснюється у завойовуванні міжнародного молочного ринку.

Першим кроком в цьому плані слід вважати Південно-Східну Азію. Корпорація Mengniu займається експортом своєї молочної продукції до М'янми, Сінгапуру та Малайзії. В Індонезії Mengniu збудувала спеціалізований молочний завод та почала займатися реалізацією молочних продуктів під брендом YouiC в кінці 2018 року. Корпорація також має тенденцію розширення в Уругваї [63].

В асортименті компанія має випуск готової кави та соків, за допомогою яких Mengniu може перетворитися в доволі кріпку динамічну компанію, яка здатна займатися задоволенням мінливих смаків та уподобань споживачів не тільки у молочній, але і в інших сучасних категоріях. У Китаї Mengniu займається диверсифікацією своєї продукції, дотримуючись виходу з рамок молочних продуктів, та у вересні 2019 року була випущена лінійка кави-латте, що є готовою до споживання.

В якості кінцевої мети Mengniu хоче стати міжнародною компанією та вже у червні 2019 року між Mengniu Dairy та Coca-Cola була укладена партнерська угода, що була підписана на три мільярди доларів США, з метою спонсорства Олімпійських ігор до 2032 року. Слід впевнено заявити, що

Mengniu зростає і та займається закладанням основ, щоб стати силою у світовій індустрії напоїв та молочної продукції. Що стосується іншої китайської компанії Yili, слід зазначити, що сьогодні вона вкладає весь капітал, щоб досягнути мети, яка полягає у охопленні 2 млрд покупців до кінця 2020 року.

Окрім того, в країні Yili займалася інвестуванням у будівництво майданчика по виробництву високоякісної органічної молочної продукції понад \$ 4,5 млрд [64].

За межами КНР компанія розвивається в Новій Зеландії, де придбала другого за величиною виробника молочної продукції - Westland Milk Products. У другому кварталі Yili вдалося повністю компенсувати втрати періоду пандемії. Крім того компанія знаходиться на 5 місці рейтингу найдорожчих портфелів молочних брендів. Крім усього іншого слід відмітити, що світове виробництво молока у чотирьох головних світових експортерів молочної продукції (США, ЄС, Нова Зеландія, Австралія) з січня по жовтень 2019 року склало 239,2 млн. т., що на 0,6% вище, порівнюючи з минулим роком. США та ЄС продовжують займатися підтримкою незначних зростань на фоні зменшення виробництва в Океанії.

В якості певного висновку слід сказати, що наразі досліджуване підприємство ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» не має лідируючих позицій на світовому ринку та навіть не входить у першу 30-ку світових рейтингів. Однак, підприємство має впевнені позиції на вітчизняному ринку та гарні можливості розширити іноземне співробітництво, оскільки вже має базу партнерів в інших країнах, куди експортується продукція.

Основна задача ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» у розширенні іноземних зв'язків для впевненого продовження експортної діяльності, що підвищить та закріпить позиції підприємства у світі. При цьому компанії слід простежити за особливостями діяльності крупних азіатських корпорацій, щоб перейняти у них деякі такі особливості, як аспекти політики управління, маркетингових комунікацій та ін., а так само простежити, що саме привело ці компанії до успіху.

### 2.3. Характеристика впливу світових торгових війн на діяльність ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» та визначення стратегії поведінки підприємства в аспекті виконання міжнародних стандартів комерційної дипломатії

Перш за все, варто почати з розгляду поняття "торговельна війна". Незважаючи на той факт, що торгівля є давньою наукою, вона піддається змінам і поліпшенням. Тому, в сучасний час торгівля являє собою вид економічної діяльності, який сприяє товарообміну, покупці або продажу товарів, і подальші операції пов'язані з цим процесом: обслуговування покупців, обіг товарів та їх шлях від етапу виробництва до кінцевого споживання [20].

Торгівлю як процес слід назвати багато-характерним через те, що в ньому мають право брати участь: органи державної влади, торговельні департаменти, приватні підприємства, об'єднання, фірми та інші структури, і ще окремо безліч тисяч людей. Міжнародна торгівля відіграє важливу роль в сучасних тенденціях і процесах в економіці і в міжнародних відносинах. Сьогодні нерідко виникають конфліктні ситуації між державами, і торгова війна є однією з форм таких негативних процесів. Вона являє собою деяке суперництво з метою захоплення іноземних ринків. У цьому процесі, як правило, беруть участь дві чи більше держави.

Торговельна війна може охопити будь-яку галузь економіки, в тому числі і харчову промисловість. Як відомо, дана галузь передбачає виробництво напоїв, харчових продуктів та тютюнових виробів, і слід розуміти, що не всі країни володіють тими чи іншими ресурсами в мету виробництва продуктів або ж достатню кількість готових для кінцевого споживача харчових ресурсів. Отже, варто зазначити, що багато країн ведуть зовнішньоторговельні відносини в сфері даної галузі, що передбачає собою експорт або імпорт продуктів або сировини. Для початку треба розуміти ситуацію не тільки на досліджуваному підприємстві, а і в країні в цілому. Тобто, необхідно

зазначити, що погіршення відносин з Росією також є причиною поліпшення ситуації молочного виробництва в Україні. Торгова війна України з Росією має, перш за все, політичний підтекст. Вказуючи на причини спаду експорту українських товарів до Росії, в її якості можна сміливо назвати блокування російського ринку для більшості українських товарів, результатом чого є в цілому негативна динаміка в зовнішній торгівлі країн (рис. 2.3). Росія у 2014 році скасувала ввезення української плодоовочевої, м'ясної, молочної, рибної, пивоварної, кондитерської та іншої харчової продукції, що було основною статтею експорту України [31]. Так само відбулося скорочення експорту з України в Росію таких елементів, як залізничних вагонів, сталевих труб, обладнання та іншого. Слід помітити, що насичення російського ринку продукцією місцевого виробництва є також причиною застосування таких дій.

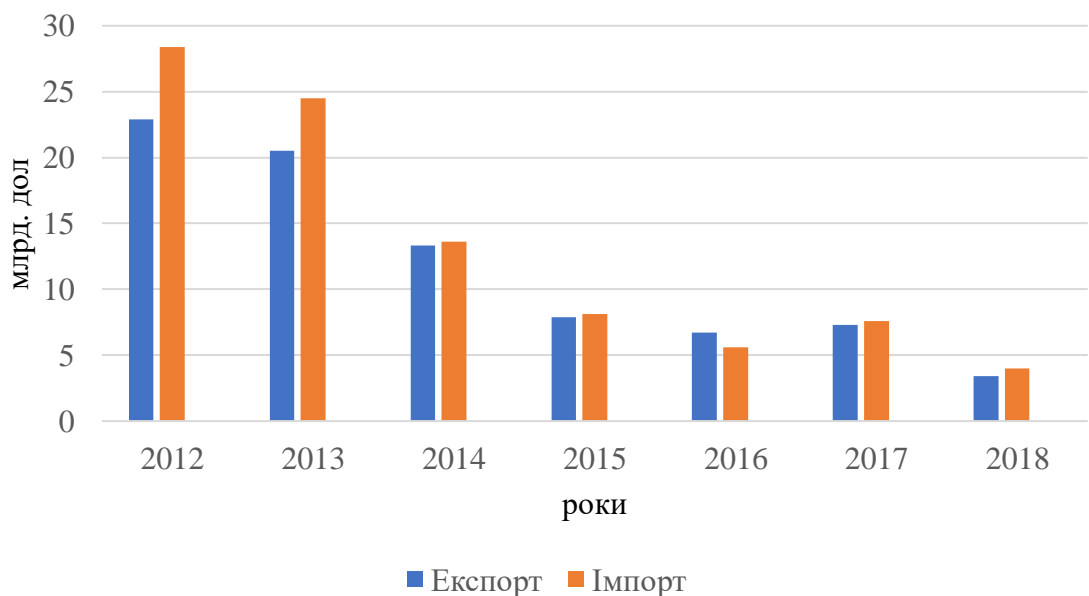


Рис. 2.3. Динаміка зовнішньої торгівлі України та Росії (млрд.дол.) [31]

Українською стороною було прийнято дві постанови - щодо скасування зони вільної торгівлі з Росією у рамках СНД та про введення процедури ембарго відносно деяких російських товарів. У свою чергу, Росія скасувала дію договору у рамках СНД щодо зони вільної торгівлі з Україною, маючи

мету захистити свій ринок. Окрім того, з боку російської сторони були введені мита та продуктове ембарго.

Раніше велика кількість молочної продукції вивозилося в Росію, проте, в 2014 році країна ввела обмеження на імпорт українського молока до своєї території. З цієї причини в Україні значно збільшилася пропозиція молока, при цьому знизилася закупівельна ціна. Зниження цін на молоко є вигідним як для споживачів, так і для переробних підприємств, при цьому виробники залишаються в збитку. Окрім того, саме зниження цін на молоко дає гарну можливість вітчизняним виробникам конкурувати з європейськими, де закупівельна ціна на молоко менше, при цьому якість українського молока слід впевнено вважати не гіршим, ніж у європейських виробників.

Як вже відомо, сучасною комерційною дипломатією передбачається спільна діяльність держави і бізнесу з метою функціонування української зовнішньоекономічної політики із значними для України мінімальними втратами та вигодами, та є шляхом вирішення торговельних конфліктів.

Узагальнюючи ці дані, слід поглянути в цілому ситуацію по Україні і подивитися, що після 2016 року експорт молочної продукції почав значно зростати (рис. 2.4)

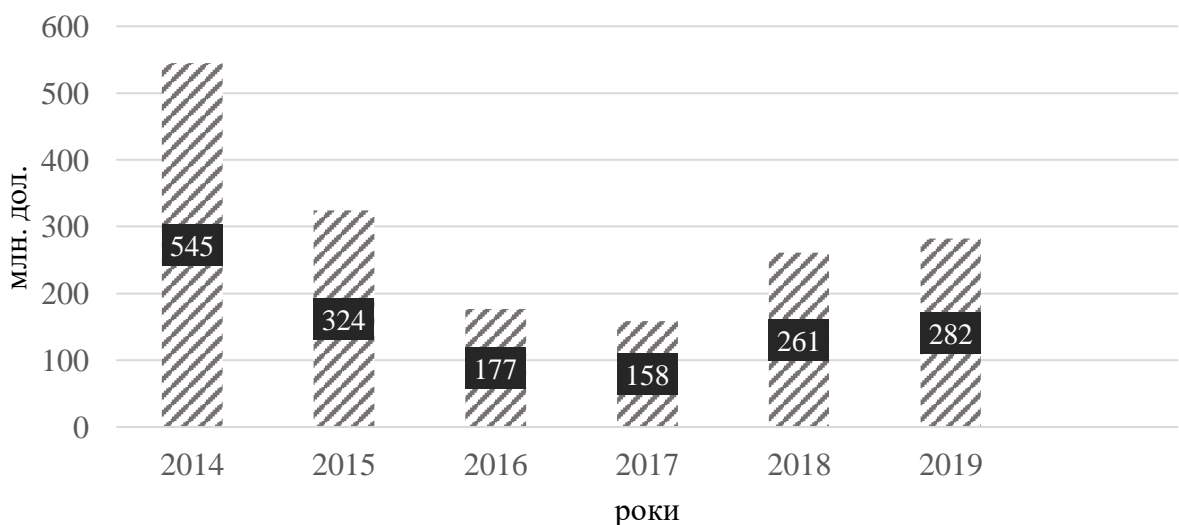


Рис. 2.4. Динаміка українського експорту молочних товарів у грошовому виразі (млн. дол.) [67]

Незважаючи на доволі різкий спад, який торкнувся не тільки молочної галузі, а й усіх інших, молочне виробництво врятував той фактор, що попит на кінцеву продукцію не впав незважаючи ні на які економічні спади, які торкнулися і доходів жителів України в той час. Переходячи до застосування стандартів комерційної дипломатії досліджуваною компанією, слід зазначити, що ці стандарти існують у формах документів міжнародного та міждержавного рівня та останнім часом є розповсюдження активних форм комерційної дипломатії, до складу яких зазвичай входить [21]:

дипломатично-політична підтримка та просування українського експорту, певні взаємопов'язані заходи, що є спрямованими на розвиток умов доступу українських підприємств на зовнішні ринки (насамперед, торгово-політичні заходи),

заохочення регіональних та багатосторонніх установ з метою просувати власні інтереси,

також проведення цілеспрямованого впливу на партнерів, застосовуючи фінансові, ресурсні та інші засоби здійснення тиску.

Вищезазначена торгова війна України і Росії, безумовно, вплинула на всі галузі промисловості України, в тому числі на молочну. Однак, якщо говорити про конкретно ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат», воно лише зміцнило свої позиції і, навпаки, стало розвивати свої потужності і зв'язку всередині країни і на зовнішньому ринку, виключаючи Росію.

Щодо просування українського експорту, слід зазначити, що у 2020 році українською владою почала активно обговорюватися концепція державної політики у сфері розвитку експорту.

Ця концепція передбачає собою уникнення стримуючих факторів за рахунок декількох векторів розвитку експортної державної політиці, а саме:

збільшення якості та результативності торговельної політики за допомогою забезпечення належного представництва національних підприємств на ключових міжнародних виставково - ярмаркових заходах, графік яких на повну міру є відповідним потребам самого бізнесу, та

забезпечення участі в діяльності міжнародних організацій з метою розвитку національних економічних інтересів;

Саме у цьому пункті треба відмітити, що якщо мова йде про заходи, що мають мету поліпшити умови доступу вітчизняних компаній на зарубіжні ринки, досліджуване підприємство, як зазначалося раніше, активно бере участь у міжнародних виставках, що спрямовані на рекламу своєї продукції зарубіжним партнерам. Незважаючи на те, що ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат" має доволі кріпку експортну налагоджену політику, компанія й надалі активно просуває свою продукцію до інших країн.

Цей жест зі сторони компанії тільки свідчить про її сильну та товариську позицію по відношенням к іншим країнам та небажання вести будь-які агресивні дії;

розвиток національних контрольних процедур, що передбачає собою технічне регулювання, санітарію і фіто санітарію тощо тим шляхом, дає дозвіл на визнання еквівалентності на ринках у фокусі та забезпечення визнання цієї еквівалентності, беручи до уваги укладання домовленостей та угод щодо взаємного визнання еквівалентності з усіма можливими торговельними партнерами;

зменшення на 10% фактичного мита, що стягується з національних продуктів на зарубіжних ринках, проведення переговорів про скорочення тарифів, які є накладеними на вітчизняну продукцію, укладення преференційних угод та угод про вільну торгівлю з основними торговими партнерами, участь у багатосторонніх переговорах у рамках СОТ;

зменшення вартості фінансів та інструментів експорту товарів та послуг українських компаній за допомогою розвитку повноцінного функціонування Експортно-кредитного агентства та реалізації пакету заходів, що є спрямованими на скорочення ризиків при оцінці операцій з національними підприємствами. Слід зазначити, що у процесі втілення цієї політики очікується збільшення експорту у 2 рази протягом 5 років, зменшення рівня мит, що застосовуються на 20 ринках до яких експортуються топ-100



українських товарів, зменшення оформлення експортних операцій з 66 годин у 2018 році до 24 годин у 2024 році, також передбачається скасування нетарифних бар'єрів. Окрім того слід помітити, що підприємство ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» має активне бажання просувати свою продукцію на азіатський ринок, що є дуже перспективним с точки зору спрощення взаємних відносин із зарубіжними покупцями національної продукції. Позитивним підтвердженням може служити те, що країни, які впродовж січня-травня 2020 року купували найбільше української молочної продукції виглядали наступним чином: Молдова – на суму \$13,5 млн, Грузія – \$8,6 млн, Азербайджан – \$7,5 млн, Китай – \$6,1 млн, Польща – \$5,2 млн [80].

Для українських експортерів позитивним моментом є те, що виробництво молока в Китаї скоротилося в 2019 році приблизно на 1 відсоток (299 тис. тонн) до 31,3 млн. тонн, найнижчого рівня з 2007 року. Такий результат можна побачити через фінансовий тиск, що через зростання витрат на сировину і низькі ціни на молоко в останні кілька років витіснили дрібних фермерів з галузі, зменшуючи розмір національного молочного стада, незважаючи на триваючі структурні реформи, які сприяли консолідації сектора в великі ферми з сильною залежністю від цін на корми. Слід помітити, що в Китаї спостерігається стабільний ріст імпорту сухого як незбираного, так і збираного молока. У всіх випадках воно складає около 30% - понад 600 тис. т. Таким чином ця країна впевнено тримається в одноосібному лідерстві серед споживачів.

Зокрема, країна збільшує імпорт сиру, що досяг 60 тис. т (+5%). Але закупівля Китаєм молочних жирів зменшилася на 28% [76]. Як наслідок торговельної війни між Китаєм та США, у 2019 доступність кормів, особливо сіна і люцерни обмежилась через скорочення імпорту цих продуктів зі Сполучених Штатів Америки – основного постачальника останніх років.

Це є результатом відповідних тарифів, введених Китаєм, що, ймовірно, знижує перспективи виробництва молока на цих великих молочних фермах. Під «позитивним моментом» для нашої країни мається на увазі те, що ця

торговельна війна між США та Китаєм є можливістю для наших експортерів розвивати міжнародну торгівлю з Китаєм, паралельно працюючи над зв'язками з іншими азіатськими країнами.

Згідно до даних Державної служби з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів [60] у 2019 році нашу країну зарахували до переліку держав, з яких дозволено експорт сирого молока та молочних продуктів (включно з маслом та сиром) в Японію, що є також гарною можливістю як для досліджуваного підприємства, так і для українських підприємств в цілому.

Наша країна просуває заходи, які можуть допомогти ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» та іншим вітчизняним підприємствам молочної промисловості просувати свою продукцію на іноземний ринок.

Йдеться річ про той факт, що у наслідок торгової війни України та Росії, після погіршення українських показників експорту, у грудні 2016 року Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) за допомогою міжнародних партнерів створило Офіс з просування експорту при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України (ЕРО), вважаючи його консультативно-дорадчим органом [69]. У березні 2018 року ЕРО трансформувався у Державну установу "Офіс з просування експорту України".

На даний час ЕРО працює, дотримуючись трьох головних напрямків: консалтинг з експорту; освіта для експортерів; бізнес-можливості, до яких входять виставки та торгові місії. Головна мета Державної установи "Офіс з просування експорту України" заключається у створенні ефективної системи просування експорту, базуючись на принципі єдиного вікна для компаній та експортерів, підтримка МСБ за рахунок розвитку власної конкурентоспроможності через зовнішні та внутрішні ринки, окрім того передбачається просувати позитивний імідж України за кордоном.

МЕРТ разом із тим займається наданням певної інформації та підтримки з просування експорту за допомогою департаментів, що є відповідальними за

захист інтересів вітчизняних виробників закордоном, міжнародну торгівлю, доступ до ринків та співпрацю з СОТ, торговельно-економічне співробітництво та європейську інтеграцію, а також за експортний розвиток.

Якщо досліджуване підприємство має бажання та ціль активно виходити на азіатський ринок, в Україні існує Департамент міжнародного торговельно-економічного співробітництва та європейської інтеграції, займається формуванням та реалізацією державної політики, до якої входить багатостороннє та двостороннє співробітництво з країнами Європи, Північної, Центральної та Південної Америки, Азійсько-Тихоокеанського регіону, Африки, Близького та Середнього Сходу.

Якщо відмічати не тільки про експортну діяльність досліджуваної компанії, але і про її внутрішню репутацію, то в даний час ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат" намагається просувати оновлену маркетингову стратегію, залучаючи тим самим нових покупців для своєї продукції. Дана стратегія проявляється у вигляді оновленої подачі рекламних матеріалів, нового дизайну упаковки продукції і в кілька інших методах подачі реклами.

Наприклад, під оновленою подачею рекламних матеріалів мається на увазі дизайн, який більш сучасний, ніж був раніше, і більш привабливий і орієнтований на залучення уваги потенційним покупцем. Те ж саме стосується упаковки деякої продукції компанії, яка користується великим попитом серед вітчизняного населення (йогурти, сирки).

Щодо методів подачі реклами, слід зауважити, що рекламна презентація продуктів досліджуваного підприємства почала з'являтися у транспорті та рекламних щитах.

Раніше компанія не дуже приділяла увагу цьому виду просування, тому що продукція була впізнавана тільки регіонально. До таких способів компанія вдається, щоб мінімізувати втрати від припинення експорту в Російську Федерацію. Це змусило переосмислити маркетингову стратегію підприємства і направити її для свого ж розвитку всередині країни.

## Висновки до розділу 2

У цьому розділі було проаналізовано міжнародну діяльність ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат», де приділялася увага впливу торгових війн на економічні та репутаційні показники компанії. Досліджувана компанія є достатньо сильним гравцем в українській сфері підприємств молочної промисловості, щоб закріпити свої позиції та продовжити виробляти продукцію, незважаючи на зовнішні перешкоди.

Торговельна війна України та Росії, звісно, спричинила падіння показників в багатьох економічних сферах нашої країни, але бажання розвивати свою діяльність далі та просувати її за межі країни, виходячи на нові ринки, перемогло. Досліджуване підприємство є доволі гарним прикладом, тому що воно налагодило зв'язки з певними країнами та має бажання розвивати міжнародну діяльність надалі, освоюючи азійський ринок, що є перспективним для нашої країни саме у молочній сфері, оскільки Китай є учасником торговельної суперечки із сильним гравцем на світової арені, з США. Усі ці негативні події, що так чи інакше мають вплив на малі та середні підприємства, спричинили створення різноманітних державних послуг, що направлені на зміцнення експорту та налагодженню зв'язків з іншими країнами. Незважаючи на те, що цей сектор державних послуг відносно новий та почав укріплюватися тільки після економічної кризи 2014 року, це є добрим знаком для підприємств, які хочуть вийти на міжнародний ринок.

Досліджуване підприємство має гарні показники по міжнародним комунікаціям із потенційними партнерами, беручи активну участь у міжнародних виставках, що направлені на подальше співробітництво та рекламу.

Якщо й надалі буде спостерігатись така тенденція, ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» буде повільно та впевнено конкурувати із міжнародними філіями молочної продукції в Україні.

## РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО  
МОДЕРНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МОЛОЧНО-  
КОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ» ЗА ДОТРИМАННЯМ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ  
КОМЕРЦІЙНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

3.1. Вплив особливостей формування національної моделі комерційної дипломатії України на міжнародну діяльність ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат»

При вивченні особливостей міжнародної комерційної дипломатії виникла потреба розглянути рівень української комерційної дипломатії.

Отже, для цього доцільно розглянути інституційні установи в Україні, які займаються здійсненням координації цього питання та дослідженням етапів еволюції національної моделі комерційної дипломатії з початку незалежності країни до сьогодення часу.

Перед наданням рекомендацій щодо модернізації діяльності підприємства слід зазначити основні аспекти щодо національної моделі комерційної дипломатії України, для розуміння картини в країні в цілому та впливу на діяльність ПрАТ "Куп'янський молочно-консервний комбінат".

Для узагальнення, дані можна представити у вигляді табл. 3.1.

Отже, кажучи про фазу становлення, яка проходила у 1991-1994 рр. слід навести такі її аспекти, а саме формування відповідної нормативної бази зовнішньої торгівлі, створення національної структури менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю після прийняття Закону України "Про економічну самостійність Української РСР" 3 серпня 1990 року, базуючись на ухваленій Верховною Радою України Декларації про державний суверенітет 16 липня 1990 року. Слід також відмітити той факт, що Україна не мала навіть

митного кордону по тій причині, що вона була у складі СРСР. Ця тенденція мала кінець у 1991 році, коли Україна стала незалежною [21].

Таблиця 3.1

## Періодизація розвитку національної моделі комерційної дипломатії

Період події	Процеси розвитку національної моделі комерційної дипломатії
1991-1994	Утворення МЗЕЗторгу, торговельні представництва у складі дипломатичних представництв України за кордоном з підпорядкуванням МЗЕЗторгу
1994-2001	Торговельно-економічні місії у складі посольств України з підпорядкуванням МЗЕЗторгу
2001-2010	Ліквідація МЗСторгу, торговельно-економічні місії у складі посольств України з підпорядкуванням Мінекономіки.
2010-2015	Посольства та відділи з економічних питань у складі посольств з підпорядкуванням МЗС
2016-дотепер	Створено Офіс просування експорту та Офіс залучення і підтримки інвестицій

У ранні роки незалежності був введений тарифний режим, скасовано монополію держави на зовнішню торгівлю, був змінений порядок реєстрації учасників зовнішньоекономічної діяльності, та був наданий початок лібералізації зовнішньоекономічних зв'язків та валютнообмінних операцій.

Окрім того, в червні 1991 році було створено Міністерство зовнішньоекономічних зв'язків України (МЗЕЗ) що впевнено вказувало на формування інституційної основи державного управління в зовнішньоекономічній сфері.

Другий етап становлення української моделі комерційної дипломатії слід охарактеризувати таким чином, що відбувалися зміни, які є притаманними для розбудови вже створених інституцій.

Однією з ключових подій слід вважати трансформацію у 1995 році МЗЕЗ на Міністерство зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі України (МЗЕЗторг,

що стала мати більш розширені функції, та до функцій яких почав входити захист українських виробників від застосування або загрози застосування антидемпінгових заходів за кордоном.

Щодо торговельних представництв, вони трансформувалися у торговельно-економічні місії (ТЕМ), що є у складі дипломатичних представництв України за кордоном.

До третього етапу створення національної моделі, який продовжувався з 2001 до 2010 рр. та характеризувався як консолідація - слід відзначити той факт, що Міністерство економіки України почало мати головну позицію в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю та повністю замінює ліквідоване у 2000 році МЗЕЗторгу, а також інші структури, до яких входить Національне агентство України з питань розвитку та європейської інтеграції.

Окрім того, Міністерство економіки також підпорядковуються торговельно-економічні місії у складі українських посольств.

Наступний, четвертий етап формування національної моделі комерційної дипломатії, який був гібридизацією, відбувся з 2010 по 2015 рік та мав ціль налагодити узгоджений зовнішньополітичний курс. Ліквідовані торговельно-економічні місії, та вони були замінені відділами з економічних питань в дипломатичних установах, що підпорядковувалися МЗС [4].

Поточний крок створення моделі національної дипломатії України почав відбуватися у 2016 році та характеризується як модернізація. Утворився Офіс із залучення та підтримки інвестицій та Офіс просування експорту, який є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів для підтримки взаємодії державних органів з інвесторами та органами місцевого самоврядування.

Слід відокремити Офіс з просування експорту, бо на даний час він знаходиться в процесі трансформації з консультативно-дорадчого органу при МЕРТ. Цю установу слід вважати елементом урядової допомоги бізнесу як "єдине вікно" підтримки українським експортерам задля виходу на нові зовнішні ринки.

Даний Офіс має співпрацю із українськими та іноземними бізнесом та бізнес-об'єднаннями, окрім цього певними організаціями, що сприяють експорту інших країн в таких напрямках:

інформаційна підтримка, що включає аналіз ринків;

освітня підтримка, під якою маються на увазі навчальні заходи для експортерів (семінари, вебінари та тренінги);

консультаційна підтримка експортерів, що включає оцінку готовності до експорту, підготовку та консультацію до участі в тендерах інших країн, первинний консалтинг;

комунікаційна підтримка, яка представляє собою організацію торговельних місій та виставок.

Для ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» ці напрямки можуть бути наразі актуальними з тієї причини, що підприємство націлено на активну участь у виставках міжнародного рівня.

До відповідальності Офісу також входить координація Ради з просування експорту при МЕРТ. В регіонах спостерігається менш значна роль у просуванні експорту та це відіграє не дуже зручну роль для ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат".

Цей момент щодо підтримки регіонами існує в тому числі через відсутність місцевої інфраструктури підтримки експорту. Але роль регіонів, як очікується, буде зростати по мірі розвитку процесів децентралізації. Між тим, що цікаво, вони грають більш вагому роль в питаннях інвестиційних залучень.

Досліджуваному підприємству зручно мати підтримку на обласному рівні, тому що саме тут спостерігається існування програм інвестиційного розвитку та інвестиційні форуми, але більш вагому перевагу все ж таки має існування Торговельно-промислової палати України (ТПП), що відома як недержавна та неприбуткова організація, що має таку ціль, як сприяння бізнесу у відкритті нових ринків та розширенні присутності на традиційних ринках.



Перевага для досліджуваного підприємства саме в тому, що в ТПП існує регіональна мережа, в якій налічується 25 регіональних ТПП по всій Україні та більш, ніж 8 тис. членів. Система організації налічує 17 центрів підтримки експорту, та загальна кількість відповідних фахівців налічує більш 400 співробітників.

Але недоліками для ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» можна вважати те, що ТПП не надає усієї допомоги бізнесу, а виконує лише частину функцій в якості сприяння експорту, а саме: надання сертифікатів походження, засвідчення форс - мажорних обставин, оцінювання ринків, допомога в укладенні міжнародних контрактів.

Між тим організація не має достатньої кількості компетентних фахівців, що займаються комплексним супроводженням експорту, починаючи з визначення експортного потенціалу розробки стратегії експорту до укладення контракту та поставок.

Це важливо для ПрАТ "Куп'янський молочно-консервний комбінат" саме з тієї причини, що воно має не дуже розвинутий відділ зовнішньоекономічних операцій, та доволі часто звертається саме до державних та недержавних організацій.

Поза тим, Палата активно сприяє обміну інформацією та комунікації як між підприємцями різних країн, так і між урядовцями України та інших країн і українського бізнесу, організовуючи конференції, семінари, виставки в Україні та за кордоном. Дана організація намагається реформуватися і, тим не менш, залишатися важливим до діалогу між підприємствами та урядом, хоча і це потребує вдосконалення.

Слід відокремити Український союз промисловців та підприємців (УСПП), що є однією з відомих неприбуткових організацій України. Вона має певну ціль сприяти експорту та залучати інвестиції. В організації налічується 28 регіональних відділень, її міжнародні представництва доступні у 22 країнах.

При УСПП був створений центр підтримки експорту, що займається допомогою вітчизняним промисловцям і підприємцям у пошуку нових ринків збуту, що дуже корисно для досліджуваної організації ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат", яка хоче освоїти нові ринки азійського регіону [51].

Але, слід зазначити, що найбільш ефективна та активна робота ведеться щодо експорту агропромислової та будівельної продукції - Союз має два секторальні блоки: "Україна продовольча" та "Україна будівельна" і має ціль впровадити роботу ще двох: "Україна промислова" і "Зелені технології".

Окремо слід виділити те, що наприкінці 2017 року урядом було затверджено Експортну стратегію на 2017-2021 роки та, згідно до неї, мається на увазі досягнення наступних цілей для розвитку торгівлі України [52]:

формування сприятливих умов, які стимулюватимуть торгівлю та інновації для диверсифікації експорту;

сприяння розвитку послуг, що підтримують бізнес та торгівлю, які зможуть повисити конкурентоспроможність підприємств, особливо МСП;

підвищення рівня компетенцій та навичок підприємств, зокрема МСП, що необхідні для участі в міжнародній торгівлі.

Брак належного фінансування слід вважати іншою особливістю, до якого входить обмеження як чисельної присутності комерційних дипломатів за кордоном, так і інструментарію для просування ними інвестицій та експорту.

Це можна вважати головною причиною неконкурентоздатності як і економічної дипломатії України, так і української дипломатії в цілому ще в часи існування.

Він каже о залежності від фінансування не тільки можливостей залучення кваліфікованих кадрів, а и підтримки високої мобільності дипломатів за кордоном, формування неформальних контактів, доступу до платних джерел інформації та поширення власних матеріалів, а також використання сучасних засобів комунікації.

Слід розуміти, що інфраструктура експортної підтримки знаходиться ще тільки у стадії розбудови, особливо в регіонах, де здійснюється за допомогою підтримки міжнародних донорів.

Та, звісно, слід підтримати рішення уряду щодо забезпечення фінансування та державного статусу Офісу з просування експорту, незважаючи на те, що досі не існує торговельних представництв, які могли б функціонувати рука об руку з Офісом, надаючи послуги до експортерів за кордоном. МЕРТ не зупиняється над опрацьовуванням ідеї їх утворення в складі дипломатичних установ. Рівночасно, завдяки різному баченню ключовими міністерствами - МЗС та МЕРТ - статусу даних представництв, та, що важливо їх функцій, слід зазначити факт важкості пошуку компромісів та, як правило, запізнення у виникненні даних установ.

3.2. Напрями удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» в розрізі дотримання вимог сучасної моделі комерційної дипломатії

Трансформаційні процеси національної моделі проходять в часи уповільнення темпів зростання глобальної торгівлі, зрушень у її географічній та товарній структурі, посилення саме тих тенденції, що кажуть про зростання конкуренції за ринки.

Між тим, процеси регіоналізації та торгівлі у рамках глобальних виробничо-збутових ланцюжків є стартом для нових можливостей для експорту за умов правильної оцінки доречності регіональних торговельних угод та допомоги компаніям у адаптації до вимог нових ринків і вбудовуванні у поточні ланцюжки.

Ця підтримка дуже цінна хоча б через той факт, що український експорт переорієнтовується з російського на інші ринки та це стосується як і ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат", так і інших українських

підприємств молочної промисловості, що раніше активно експортувалася на північ.

Отже, переходячи до розвитку національної комерційної дипломатії, слід відмітити, що саме в цих поточних умовах становлення комерційної дипломатичної служби, що є саме клієнто-орієнтованою, є одним з головних завдань, що стоять перед країною, бо це надає актуальності питанню визначення організаційного забезпечення комерційної дипломатії, що адекватне потребам та можливостям нашої країни та поточному етапі її розвитку.

Це становлення передбачає покращення та модернізацію організаційного забезпечення національної моделі, спираючись на тип третього агентства. Мається на увазі супроводження експорту на транзакційному рівні, що буде здійснюватися Офісом просування експорту України та його філіями за кордоном, які слід створити під контролем Міністерства економічного розвитку і торгівлі.

За допомогою Міністерства економічного розвитку і торгівлі демонструється інституційна спроможність, порівняно з МЗС. До того ж, МЕРТ є головним органом у створенні та впровадженні зовнішньоекономічної політики [54].

Крім того, за відсутності належної інфраструктури підтримки експорту як на національному, так і на місцевому рівні, серед експортерів буде зберігатися попит на компетентну підтримку, яку економічним радникам в посольствах буде нелегко певним образом відповідати.

Рекомендовано на першому етапі розбудови комерційної дипломатичної служби створити до 10 початкових торговельних представництв, що будуть існувати у ролі регіональних хабів і будуть достатньо фінансово забезпеченими для відряджень до певних країн регіону, якщо це є необхідним.

Ці хаби повинні взаємодіяти із посольством, оскільки статус торговельного представника не може зрівнятися зі статусом посла в країні

перебування, тому роль посла є значною у разі потреби виходу на високий рівень для розв'язання системних проблем українського бізнесу.

Отже, слід налагодити ефективну комунікацію та системну взаємодію і координацію між основними акторами комерційної дипломатії у наступних площинах:

узгоджування зусиль державних органів стосовно прощтовхування інвестицій та торгівлі. Справа у тому, що головні зусилля мають мету максимально здолати і запобігти міжвідомчій конкуренції. З виникненням торговельних представництв повинні бути узгоджені сфери компетенції та процедури взаємодії представників обох міністерств, що функціонують за межами країни.

з приватним бізнесом та його об'єднаннями, а також НГО. Акцент має бути на розвитку комунікації з підприємствами, враховуючи частку приватно-державного партнерства не тільки в Україні, а й за кордоном.

координація взаємодії з адміністративно-територіальними одиницями для ефективності зусиль комерційної парадипломатії.

Нашій країні необхідний суттєвий компонент інформаційно-консультаційної підтримки не тільки за кордоном, а й в Україні. Створення торговельних представництв за кордоном, має підсилити спроможність Офісу, діяльність повинна синхронізуватися з діяльністю представництв, бо внутрішній та зовнішній компоненти сприяння експорту повинні узгоджено функціонувати один з одним.

Якщо розгалужена системи підтримки експорту в регіонах відсутня, є сенс також розвивати регіональні представництва Офісу, роблячи акцент на регіонах з найвищою активністю підприємців. До речі, досліджуване підприємство веде свою діяльність саме у активному регіоні.

Для того, щоб ПрАТ "Куп'янський молочно-консервний комбінат" могло отримувати інформаційну підтримку, яка повинна надаватися більш оперативно, ефективно та прозоро, слід ввести постійну оцінку праці

торговельних представників та економічних радників в межах посольств із розробкою певної системи критеріїв щодо:

- оперативності інформації, що надана експортеру;
- змістовності інформації, що надана експортеру;
- кількості компаній, отримавших інформацію чи іншу підтримку, з їх переліком;

Слід відмітити, що при цьому повинна бути хоча б вибіркова перевірка звітів, до яких також входять звіти з опитуванням наведених в переліку компаній, при чому зведений та узагальнений звіт має бути оприлюднений. Верховна Рада також має певну роль при цьому, відповідні комітети якої мають право оцінювати ефективність та результати роботи комерційних дипломатів (працівників торговельних представництв за межами країни), та економічних радників. Створення інформаційно-консультаційного порталу є також необхідним заходом. Проблема постає у тому, що поточну систему інформаційних ресурсів слід вважати фрагментованою та, як наслідок, вона не може достатньо задовольнити потреби експортерів.

Незважаючи на те, що у 2008 році був створений портал «Державна підтримка українського експорту» ([ukrexport.gov.ua](http://ukrexport.gov.ua)) [59], що має офіційні дані щодо тендерів та різноманітних бізнес-подій у світі, торговельну статистику, сучасні можливості та умови експорту до ключових країн світу, та навіть дає змогу двостороннє шукати бізнес-партнерів як для вітчизняних, так і для іноземних компаній, попри думку про забезпечення консультаційними послугами, можливості комунікації в будь-якому режимі із торговельними спеціалістами не існують та окремі розділи не є достатньо заповнені.

Інтернет-сторінка Ради експортерів та інвесторів при МЗС має певні дублюючі інформаційні функції та навіть слід відмітити, що Офіс просування експорту, широко просувається в соціальних мережах та навіть має веб-сайт, але він має недостатньо інформації. Зважаючи всі ці фактори, слід зробити висновок, що потреба в єдиному порталі таки є високою.

Для ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» та інших українських виробників як молочної, так і різних видів продукції, цей портал надасть можливість вітчизняним виробникам мати єдине джерело необхідної інформації та даних щодо існуючих заходів, можливостей, законодавчих аспектів.

Окрім цього компанія матиме змогу ознайомитися з можливостями поширення своєї продукції та знайти практичні поради щодо старту або розвитку експортної діяльності, що буде вести до прямої економії коштів на первинний аналіз світового ринку. Щодо просування продукції, ця послуга є доволі актуальною для досліджуваного підприємства, оскільки воно тільки на початку розвитку саме доцільної маркетингової стратегії та просування.

Підприємству рекомендується слідувати саме трендам у просуванні молочної продукції, адже вона має рекламуватися певним способом та звертати увагу до потенційних партнерів та споживачів в іншій країні.

Беручи до увагу конкурентну складову запропонованих заходів, вона полягає у клієнто-орієнтованості дипломатичної підтримки - мова йде про те, що вона має бути доволі активною та наступальною, при чому не бути реагуючою.

Адже останні три роки заходи з просування експорту стали більш активнішими та торговельні місії вперше стали здійснюватися на системній основі, що, до речі, очолювані торговельним представником України, окрім того проводяться виїзні регіональні засідання Ради експортерів МЕРТ, та триває робота триває робота у розрізі двосторонніх комісій, але існують напрямки, що потребують вдосконалення та окремої уваги. Слід зауважити, що також потребує зміцнення аналітична функція МЕРТ. Звісно, необхідно знати той факт, що донорська підтримка та робота недержавних аналітичних центрів є доволі важливим джерелом експертизи, все ж таки більш пріоритетним та актуальним завданням для МЕРТ слід вважати незалежне надання складних розрахунків з метою обґрунтувати різні заходи торговельної

політики, беручи до уваги оцінку ініціатив щодо укладення угод про вільну торгівлю для створення та корекції переговорної позиції.

Слід вважати, що у рівнях реалізації необхідними є:

захист інтересів українських виробників на багатосторонньому та глобальному рівнях окрім того йдеться мова про активну роботу на різноманітних майданчиках в межах СОТ, що має ціль визначити потенціальні можливості просування українських інтересів;

відстеження виконання Угоди про асоціацію для подальшого покращення умов для українських експортерів. Окремо слід зазначити, що необхідно зробити можливість виокремити представництво України в СОТ.

За допомогою цього зусилля на цьому майданчику консолідуються. Якщо казати про двосторонній рівень - мається на увазі концентрація на підкоренні специфічних торговельних бар'єрів, з якими зіштовхуються українські виробники, у тому числі й ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат", в тому числі засобом підписання саме таких угод, що мають спростити доступу до ринків.

Також передбачається обережне ставлення до створення нових угод про вільну торгівлю з точки зору необхідності аналізу впливу вже підписаних угод.

Цікаво відмітити, що в короткостроковій перспективі слід приділити увагу подоланню розриву між зовнішньою політикою та зовнішньоекономічною політикою: до речі, зусилля з підтримки експортерів у диверсифікації ринків збуту української продукції на африканські, азійські та латиноамериканські ринки на мікрорівні невідокремлені розвитком зовнішньополітичних та зовнішньоекономічних відносин з причини домінування західного вектору співробітництва в зовнішніх відносинах України. Це дуже важлива тема для ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат", оскільки це підприємство, як вже було зазначено раніше, має велике бажання орієнтуватися на азійський ринок, та за допомогою належних



структур, процедура виходу на інший ринок може бути більш спрощена для виробника.

на субнаціональному рівні передбачено запровадити регулярні очні або он-лайн консультації для представників регіональних влад, що має ціль налагодити координацію, забезпечити синергію у сприянні інвестицій та торгівлі, уникнути повторювання заходів та протиріч загальнонаціональним інтересам.

Беручи до увагу такий важливий факт, як брак підготовлених кадрів в МЕРТ та в МЗС, слід посилити кваліфікаційні вимоги до претендентів на посади, що є пов'язаними із сприянням експорту з точки зору дипломатії.

Окрім того, слід сприяти розвитку компетенцій у бізнесі, враховуючи запозичення необхідного досвіду інших країн та впроваджувати регулярне освоєння новими професійними навичками основним складом відповідальних міністерств та Офісу просування експорту. Гідно представити країну, супроводжувати її інтереси та сприяти національному бізнесу можливо при підвищенні фінансування заходів з поширення експорту, в тому числі при підтримці комерційної дипломатії.

В даний час фінансові обмеження не можуть предоставити представникам міністерств і відомств брати відповідну активну участь у СОТ, зокрема в засіданнях комітетів та, як наслідок, це не сприяє можливості країни відстоювати свої позиції при обговоренні тих проблем, що являються предметом національного інтересу.

Окрема частина представницької роботи відповідальних міністерств в СОТ в стала реалізовуватися за допомогою рахунка донорських програм технічної допомоги розвитку, але слід зазначити, що це фінансування не є довгостроковим.

В умовах обмеженості ресурсів, слід диверсифікувати джерела фінансування Офісу просування експорту, в тому числі за допомогою надання небезкоштовних послуг.

Отже, модернізація існуючої змішаної моделі комерційної дипломатії має на увазі перехід до комерційної дипломатії, що є клієнто-орієнтованою, де передбачаються наступні кроки, що зображені на рис. 3.1:

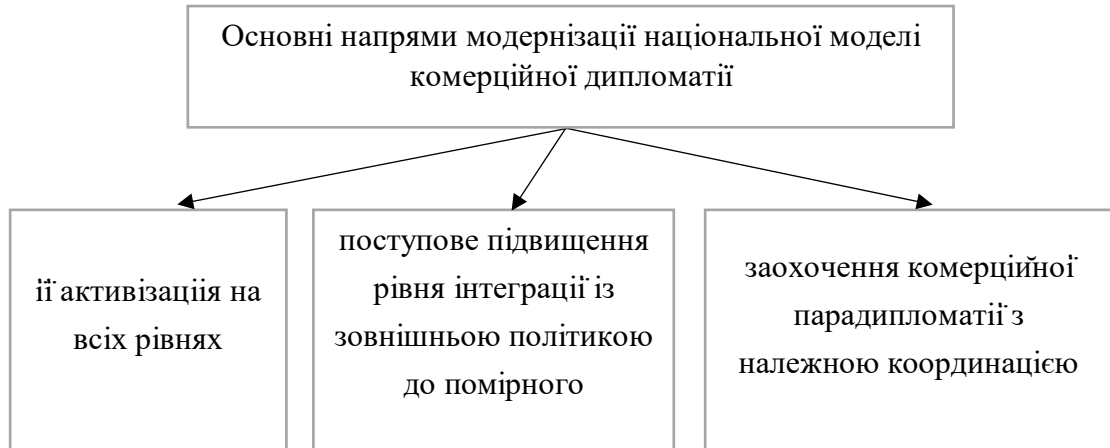


Рис. 3.1. Основні напрями модернізації національної моделі комерційної дипломатії [35]

Вищеперераховані заходи, як наслідок, буде потребувати зміни в організаційному, нормативно-правовому, інформаційному, функціональному та фінансовому напрямках.

Окрім цього, необхідно пам'ятати про те, що важливим є той факт, щоб українська комерційна дипломатія була [37]:

клієнтоорієнтованою на практичному рівні, тобто проявляла активність та була орієнтованою на потреби бізнесу;

системною, що каже про здатність комерційної дипломатії однаково ефективно функціонувати на різних напрямках і рівнях;

адаптивною, та саме це передбачає адекватну оцінку ризиків і можливостей, окрім того, реагування на внутрішні і зовнішні виклики,

компетентною (високопрофесійною);

результативною;

ефективною, яка може реалізовувати цілі та завершувати поставлені завдання, оптимально використовуючи час і фінансові та людські ресурси).

Що важливо також відмітити, ретельна увага має також бути направлена на координацію, комунікацію та співпрацю з усіма суб'єктами комерційної дипломатії.

Саме комплекс цих заходів впевнено допоможе дати змогу забезпечити основні пункти:

певний діалог;

об'єднати зусилля щодо захисту та поширення торговельно-економічних інтересів держави та підприємств;

звернути увагу на укріплення їх дипломатичного супроводження при умовах високої конкуренції і динамічного гео економічного середовища.

Окрім того, це дасть позитивний результат не тільки для держави, але й для ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат», бо досліджуване підприємство потребує доволі сильну організаційну та інформаційну підтримку від держави та певних установ щодо експортної діяльності та її просування за кордон.

3.3. Застосування інструментів маркетингової комунікаційної політики ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» за дотриманням сучасної моделі комерційної дипломатії

Вивчивши вплив особливостей формування національної моделі комерційної дипломатії України на міжнародну діяльність ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат», слід визначити сутність міжнародної маркетингової комунікаційної політики.

Отже, під визначенням маркетингової комунікаційної політики слід розуміти застосування певного комплексу заходів, яким може користуватися підприємство з метою переконання, інформування чи періодичне нагадування споживачам про свої товари чи послуги.

Мета ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» повинна бути у створенні та керуванні складною системою маркетингових комунікацій, яка буде займатися підтримкою цих комунікацій зі своїми споживачами, посередниками і контактними аудиторіями.

Усна комунікація використовується споживачами у вигляді слухів та погослів у своєму середовищі, та одночасно кожна група займається підтримкою комунікаційного зворотнього зв'язку із всіма іншими.

Перед визначенням стратегії диверсифікації експорту підприємства слід навести теоретичну основу, яка каже про те, що термін «диверсифікація» позначається, як складний процес, до якого входять різноманітні організаційні, економічні, правові, соціальні та інші заходи на підприємствах, які тим самим забезпечують можливість формування, збереження і зміцнення конкурентних позицій та переваг на ринку.

Цікаво, що багато науковців вважають диверсифікацію напрямом стратегічного менеджменту, або стратегією, яка допоможе освоїти нові ринки збуту. Автор К.Пасс (1998) [27] визначає диверсифікацію як розширення діяльності компанії в напрямку різних сфер виробництва, та саме це призводить до розширення кількості ринків, на яких функціонує компанія.

Звертаючись до думки іншого автора, Красносова Е.Н (1998), диверсифікація визначається як збільшення діапазону діяльності фірми, підприємства, корпорації за межі головного бізнесу, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових послуг та товарів, що часто не є пов'язаними з головною сферою їх діяльності [22].

Слід також відзначити, що диверсифікація передбачаю собою розвиток не пов'язаних один з одним типів виробництв, за визначенням Портера (2002) [29]. Отже, слід визначити, що міжнародну диверсифікацію можна вважати одним з головних пунктів стратегії розвитку компанії.

До міжнародної диверсифікації переходять у тому разі, коли на національному рівні вже немає можливостей для розширення ринків збуту.

Слід помітити, що даний процес вимагає доволі високої управлінської компетенції та, окрім того, правильної побудови структури управління, оскільки ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» має розробляти маркетингову стратегію не тільки для кожного бізнесу, а й для кожної країни, враховуючи при цьому, як правило, національні та регіональні особливості ринку та моделей споживання молочної продукції.

Враховуючи саме ці особливості, необхідно пам'ятати про раціональну маркетингову стратегію, яка допоможе впевненіше вийти на ринок певної країни.

Мова йде про маркетингову комунікаційну стратегію, до якої відносяться наступні функції [23]:

подання до цільової аудиторії відповідної інформації про виробника, його товари чи послуги;

створення, підтвердження та підвищення позитивного іміджу підприємства;

комунікаційний вплив на поведінку покупців, бо це підводить останніх до купівлі продукції підприємства або здійснення її випробування;

залучення нових споживачів та перехід потенційних споживачів до існуючих.

Саме ці цілі маркетингових комунікаційних стратегій безперечно здійснюють вплив на розширення частки ринку підприємства, посилення його конкурентних позицій, збільшення обсягів збуту та прибутків.

Маркетингову комунікаційну стратегію варто розуміти як систему, що складається із тактичних і стратегічних рішень щодо комунікаційного впливу на цільову аудиторію, яка має чітку послідовність етапів формування та реалізації та етапи розробки комунікаційної політики можна представити у рис. 3.2.

Слід розуміти, що основна мета маркетингової комунікаційної стратегії полягає в інформуванні цільової аудиторії про місію підприємства, маркетингові стратегічні рішення щодо задоволення потреб існуючих і потенційних

споживачів, чітко визначати конкретні цілі маркетингової комунікаційної стратегії, розробленні та впровадженні ефективних інтегрованих комунікаційних інструментів, за допомогою яких буде можливим досягнення результативності як комунікаційних дій, так і маркетингової діяльності підприємства в цілому.

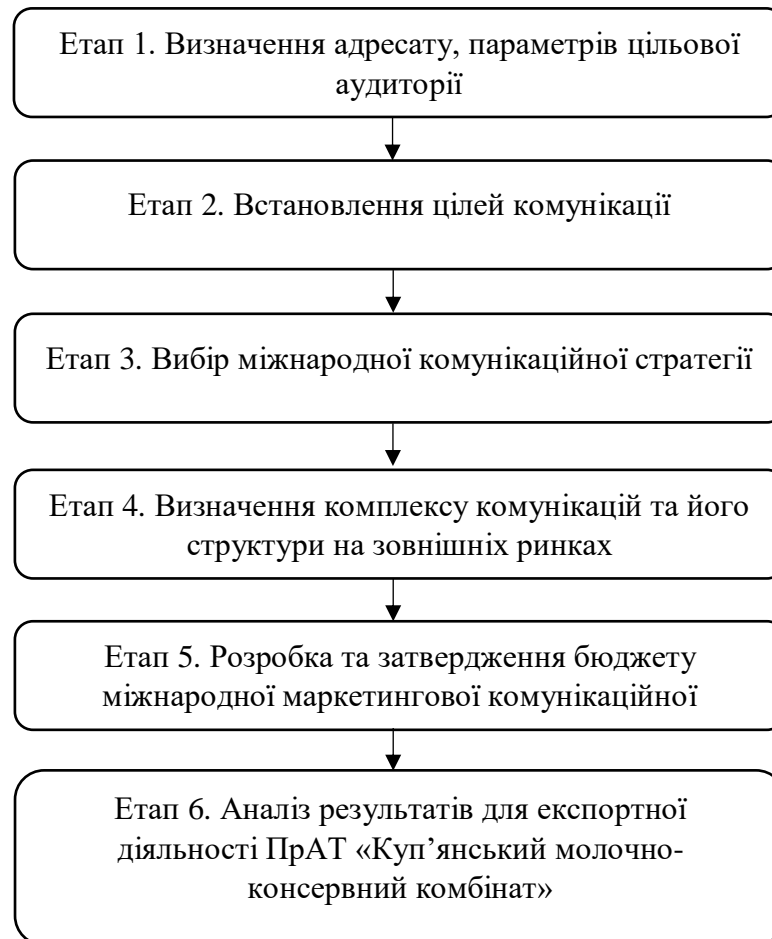


Рис. 3.2. Етапи розробки міжнародної комунікаційної політики [24]

Від того, наскільки правильно буде обрана комунікаційна стратегія досліджуваного підприємства, найчастіше залежить весь успіх його діяльності. Проблема полягає в тому, що багато підприємств невірно оцінюють свою роль на ринку, часто перебільшуючи свою значимість, тому вибирають невірну стратегію просування свого продукту.

Маркетинг експортної діяльності охоплює [60]:

розуміння мотивів купівельної поведінки споживачів за межами країни;

майстерність в повній мірі задовольнити покупця своїм товаром чи послугою;

знання та дослідження зовнішніх ринків;

спромога професійно та своєчасно інформувати зарубіжного покупця;

вміння вигідно реалізувати товар за межами своєї країни.

Стратегія маркетингу експортної діяльності передбачає середньо- або довгострокові рішення, що дають вектори і спрямовують певні маркетингові заходи на досягнення поставленої мети. Вибір стратегії обмежують внутрішні та зовнішні умови. Для опису стратегії, використовується:

масштаб ринку (локальний, регіональний, національний, міжнародний);

знайомство з ринком (старий ринок, споріднений ринок, новий ринок);

обсяг обробки ринку (один сегмент, декілька сегментів, весь ринок);

спосіб обробки ринку (диференційований, недиференційований);

- концентрація на одному з інструментів маркетингу (ціна, якість);

- первинна ціль (збут, рентабельність);

- відношення до конкурентів (агресивне, нейтральне);

- відношення до кооперації;

- відношення до темпів зростання (швидке зростання, помірні темпи, скорочення виробництва);

- відношення до інновації (інновативність, адаптація).

Перед тим, як прийняти рішення про експорт своєї продукції в нові країни, досліджуваному підприємству треба зважити переваги та недоліки товару, особливості вибраного цільового зарубіжного ринку.

В залежності від цього потрібно вирішити, чи є необхідність у адаптації товару до зарубіжного ринку або ж експорту його в первинному вигляді, не вносячи ніяких змін. Перший шлях є дорожчим, але надійнішим. Другий шлях хоча й не настільки додатково затратний, але в деяких випадках може виявитися небезпечним. Товарна стратегія в експортній діяльності передбачає комплекс маркетингових дій відносно товарної складової маркетингового комплексу, що є обумовленими особливостями зовнішнього ринку та етапом

розвитку організації. Види та типи товарної експортної стратегії можна побачити у рис. 3.3.



Рис. 3.3. Експортні товарні стратегії ПрАТ «Куп'янський молочно-консервний комбінат» з дотриманням стандартів комерційної дипломатії [65]

Піонерним товаром слід вважати той товар, що відкриває перед споживачем право задовольнити нові потреби.

Окрім того, адаптуючи молочну продукцію досліджуваного підприємства до умов нового ринку, експортер повинен володіти знаннями: законів і місцевих розпоряджень; наявних в країні норм безпеки, норм гігієни; технічних норм; наявних стандартів; екологічних вимог та ін.

Необхідно не забувати про те, що в маркетингу експортної діяльності є застосування наступних асортиментних стратегій: товарна диференціація виділяє вироблені товари в якості особливих порівняно з конкурентами - окремі ринкові ніші; вузької товарної спеціалізації - обмеження сфери збуту - глибока ринкова сегментація; вертикальна товарна інтеграція – має ціль виробляти товари по одному технологічному ланцюжку – вирішувати проблеми по горизонталі; диверсифікованість товарів - велика сфера



діяльності фірми і виробництво не зв'язаних один з одним товарів - економічна стабільність та стійкість.

Щодо зовнішніх методів маркетингової зовнішньої комунікації - вони передбачають собою комплекс прийомів та способів передачі інформації про фірму чи товар, маючи на меті просувати його на зовнішньому ринку [12].

Слід розуміти, що залежно від характеристик носіїв інформації, методи міжнародної маркетингової комунікації слід поділити на опосередковані та безпосередні (особисті), що підтверджено у рис. 3.4.

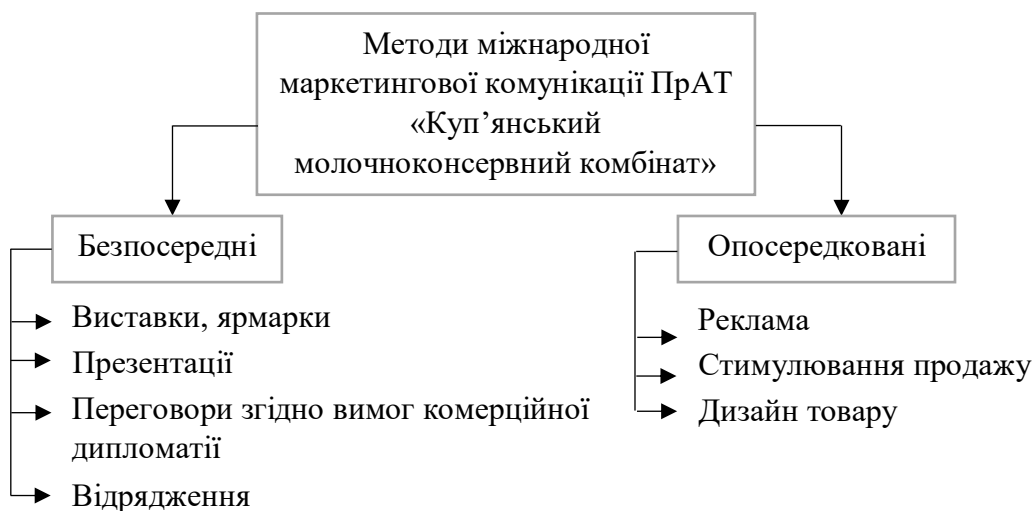


Рис. 3.4. Методи міжнародної маркетингової стратегії ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» у розрізі дотримання вимог комерційної дипломатії [65]

Досліджуваному підприємству слід продовжувати брати участь у виставках міжнародного рівню та ярмарках саме націлюючись на нові країни, оскільки виставки та ярмарки є багатофункціональним методом комунікації та саме ці заходи виконують наступні завдання: забезпечують та розширюють можливості огляду ринку; роблять доступними нові ринки збуту/постачання; дають можливість прямо зіставити власну продукцію із товарами конкурентних підприємств; сприяють встановленню особистих контактів з партнерами, споживачами; активізують творчий потенціал персоналу фірми-експонента.

Не слід забувати про презентацію, що є офіційним представленням ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат». Ця презентація проводиться на міжнародних виставках, під час відряджень за кордон або, що також є важливим, при ознайомленні гостей з фірмою. Треба розуміти, що успішна презентація закріплює позиції фірми на ринку, розширює коло споживачів/покупців продукції, тому підготовці до презентації продукції досліджуваної марки слід приділити ретельну увагу.

Процедура підготовки підприємства до презентації має такий вигляд, тобто, складається з наступних обов'язкових дій: ретельний аналіз потенційної аудиторії; позначення головної теми/проблеми презентації; коротке та чітке формулювання мети презентації; підготовка логічного плану виступу; розробка висновку вступного слова та самого виступу.

Критеріями високоякісної презентації для ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» слід вважати точність, об'єктивність, повноту, релевантність, високу якість, зрозумілість та неупередженість.

Окрім цього, гарним інструментом диверсифікації експорту та частиною маркетингової комунікації є міжнародні переговори, які є прямою комунікацією між партнерами та мають мету досягнути узгодженості щодо предмета переговорів, яка відповідає тактичним або стратегічним метам сторін. У процесі міжнародних ділових переговорів можуть бути розподілені п'ять стадій: підготовка до переговорів, тобто збір інформації, формування стратегії, створення команди фахівців, підготовка документації; старт обговорення, що включає контроль порядку денного, формування сприятливої атмосфери переговорів, боротьба за лідерство; обговорення, а саме з'ясування аспектів майбутнього співробітництва, відстоювання власної думки та вивчення аргументів партнера; підписання угоди, до чого входить визнання необхідності документа, що підписується, демонстрація готовності до партнерства; дії після переговорів, а саме налагодження постійних персональних контактів та контроль за ходом виконання угоди.

Якщо підприємство буде використовувати таку форму, як зарубіжні відрядження, це може мати одну або декілька наступних цілей: візит із метою ознайомлення та вивчення ринкової структури та соціально-економічного середовища перед стартом дослідницької кампанії; відвідання Торговельно-промислової палати та зовнішньоторговельної місії, оновлення бази даних, пошук конкретної інформації стосовно проблеми, що склалася; вирішення та ведення поточних справ з агентом, до чого може входити певне обговорення різних аспектів його діяльності або розгляд рекламаций тощо; вирішення поточних справ зі співробітниками представництва або філіалу; контроль за можливостями розширення діяльності ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат".

У якості певного висновку, вищеперераховані інструменти маркетингової комунікаційної політики слід зобразити у вигляді табл. 3.2, де буде надані економічна ефективність застосовуваних заходів.

Таблиця 3.2

Пропоновані заходи щодо міжнародної комунікаційної політики ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» у 2021 році [65]

Заходи	Витрати на заходи, грн	Очікуваний дохід, грн
Виставки та ярмарки	900000	
Переговори	170000	
Відрядження	500000	
Реклама та дослідження ринку	1200000	
Стимулювання продажу	270000	
Дизайн продукту	350000	
Разом:		5700000

Користуючись формулою ефективності, яка має наступний вигляд

$$E = \frac{B}{D} * 100 \quad (3.1)$$

де  $E$  – ефективність, %

$B$  – витрати, грн

$D$  – доходи, грн

буде показана доцільність застосування даних заходів. Отже,

$$E = \frac{900000 + 170000 + 500000 + 1200000 + 270000 + 350 - 00}{5700000} * 100$$

$$= \frac{3390000}{5700000} * 100 = 59,47\%$$

$$E = (900000+170000+500000+12000000)$$

Наступний, найважливіший показник - прибуток від застосування цих заходів, слід розрахувати наступною формулою:

$$\text{Приб} = D - B \quad (3.2)$$

де Приб – прибуток, грн

Отже, дані розрахунки чітко показують той факт, що досліджуваному підприємству ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» слід проводити заходи маркетингової комунікаційної політики, які, при раціональному провадженні, будуть нести за собою позитивний результат для фінансових та економічних показників компанії.

Використовуючи саме ці методи маркетингової комунікації з потенціальними клієнтами та побудування раціональної комунікаційної політики є чинником успішного розширення експорту досліджуваного підприємства.

Досліджуваному підприємству ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» слід переглянути експортну товарну стратегію та «пристосувати» окремі товари під країну, змінивши склад або деякі аспекти зовнішнього вигляду (упаковки).

### Висновок до розділу 3

Було зазначено, що особливістю формування національної моделі комерційної дипломатії є відсутність необхідного досвіду розвитку міжнародних економічних відносин, що призвело до слабкої інституційної спроможності державних управлінських органів, конкуренції, слабкої компетентності дипломатів стосовно технічних питань міжнародного інвестування та торгівлі, хронічного недофінансування діяльності

ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» не володіє достатньо вільним доступом до інформації щодо експортних операцій, законодавства та інших аспектів, отже, було запропоновано створити єдиний центр, який відповідає за всі моменти і зможе полегшити підприємству знайти всю потрібну інформацію і проконсультуватися з потрібними органами щодо проведення та організації експортних операцій.

З метою активізації комерційної дипломатії України на всіх рівнях, слід впровадити комплекс заходів організаційного, нормативно-правового, інформаційного, кадрового, фінансового та функціонального характеру.

Комплекс вищеперерахованих заходів є спрямованим на забезпечення переходу до клієнтоорієнтованої комерційної дипломатії, її активізації з заохоченням всіх рівнів і поступовим підвищенням рівня інтеграції із зовнішньою політикою до помірною, а також, що є не менш важливим пунктом, заохочення комерційної парадипломатії з відповідною координацією, що мають функціонувати на засадах принципів клієнтоорієнтованості, системності, адаптивності, компетентності, результативності та ефективності.

Досліджуваному підприємству краще за все направити свої зусилля на побудову маркетингової комунікаційної політики, для більш впевненішого входження на нові іноземні ринки як країн Азії, куди ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» планує йти, так і на інші.

## ВИСНОВКИ

Дослідження було присвячено такому важливому процесу в економіці України, як комерційна дипломатія в організації експорту української продукції.

Були позначені теоретичні аспекти комерційної дипломатії, де були визначені її сутність і завдання, стандарти і вплив на український експорт з чого можна зробити висновок, що комерційна дипломатія є специфічною сферою дипломатичної діяльності, яка передбачає використання державою у співпраці з недержавними суб'єктами дипломатичних каналів та інструментів як на двосторонній, так і на багатосторонній основі для сприяння торгівлі та інвестиціям з метою забезпечення бізнес-можливостей національних компаній, усунення бар'єрів для торгівлі та інвестицій, підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Сучасними тенденціями розвитку комерційної дипломатії є збільшення фінансування на цілі комерційної дипломатії та розвиток формальних зв'язків між урядом та бізнесом, підвищення значення координації, зростання мобільності комерційних дипломатів у часі та просторі, підвищення вимог до роботи та зміна умов праці, зростання клієнтоорієнтованості роботи комерційного дипломата за кордоном з активним використанням нових засобів комунікації для надання інформації експортерам, збільшення кількості інформаційних, аналітичних та інших послуг на платній основі, поява нових багатосторонніх переговорних майданчиків; збільшення кількості місцевих найманих працівників в штаті посольств та представництв, що консультують бізнес за рахунок скорочення персоналу країни походження; а також зростання зусиль державних установ і академічних дослідників з оцінювання ефективності супроводження експорту і інвестування.

Основна увага була приділена великому підприємству молочної промисловості ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат", яке є великим гравцем на Українському ринку молочної продукції.

Сильною стороною підприємства є його досить розвинений експорт в інші країни світу, проте, компанія має перспективу виходити на азіатський ринок, який вона ще не освоїла.

Китай в даний момент є дуже привабливою країною для українських підприємств, і ця привабливість багато в чому пов'язана з тим, що Китай веде перманентну війну з США і за рахунок цього шукає інших імпортерів, замість того, щоб імпортувати американське сировину і продукти. Як українські виробники, так і досліджуване підприємство повинні скористатися цією можливістю і виходити на новий ринок.

Крім цього, було визначено комплекс маркетингових заходів, які рекомендовано використовувати ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат" для більш впевненого входу на зовнішній ринок. Це стосується будь-якої країни, як і Китаю, на який орієнтується компанія, так і на абсолютно інші ринки. Адже організація та планування інтегрованих маркетингових комунікацій – складний і багатогранний процес. Це своєрідне мистецтво гри, яка спрямована на:

маси споживачів, партнерів і працівників підприємства для створення певного іміджу підприємства та його торгової марки, інформування цільової аудиторії про стан підприємства;

мистецтво формування психологічного настрою споживачів у потрібному для замовника руслі, налагоджування тривалих партнерських відносин між ринковими суб'єктами.

Слід пам'ятати про необхідність створення єдиного центру, що допоможе як і досліджуваному підприємству ПрАТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат" дізнатися всю необхідну інформацію та аспекти щодо експорту продукції, так і бути захищеним своєю же державою. Тому успішний розвиток комерційної дипломатії є наразі дуже актуальним питанням в нашій країні, тож, будь-яке підприємство будь-якої сфери повинно завжди знати, що держава може забезпечити всі належні дані для успішного та ефективного виходу на нові зовнішні ринки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимова О.О. Експортний потенціал України: проблеми та перспективи реалізації / О.О. Алимова // Наукові праці Чорноморського державного університету ім. П. Могили. – 2009. – Т. 64. – № 51. – С. 53 – 59.
2. Барановська В. М. Роль економічної дипломатії у зовнішньоекономічній діяльності країни / В. М. Барановська // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 24 – 26.
3. Башинська І.О. // Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток: монографія. - Донецьк: Вид-во «Ноулідж». 2012. - 199 с.
4. Бондарева Ю. Г. Маркетингова стратегія підприємства / Ю. Г. Бондарева // Науковий вісник ЛНАУ – 2010. – № 16. – С. 77–81.
5. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – Москва. : Книжный мир, 1999. – 895 с.
6. Василенко В.А. Відповідальність і санкції у сучасному міжнародному праві / В. А. Василенко // Антологія української юридичної думки. – Київ, 2005. – Т. 10 : Юридична наука незалежної України. – С. 887–892.
7. Вергун В. А. Економічна дипломатія : [Навчальний посібник] Київ : ВПЦ «Київський університет» – 2010. – 303 с.
8. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького Національного Університету. – 2011. – С. 51-54.
9. Габинская О.С. Дмитриева Н.В. Маркетинговые коммуникации: учеб. Пособие для студ. учреждений высш. Проф. образования. Москва: Издательский центр «Академия» – 2010. – 240 с.
10. Гайтина Н.М., Ілляшенко Н.С. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. – Суми : СумДУ – 2014. – Т.2. – С. 198-200.



11. Глущенко Я. І. Комерційна дипломатія: конспект лекцій. Київ : НТУУ «КПІ» – 2016. – 113 с.
12. Горин М. Ф. Маркетингові комунікації. Короткий огляд // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ, 2002. – Вип. 153. – С. 65-69.
13. Грущинська Н. М. Реалізація економічної дипломатії в системі сучасних міжнародних відносин: потенціал креативності та традиційні підходи / Грущинська Н. М. // Науковий вісник Дипломатичної академії України. Сер. Економічні науки – 2017. – Вип. 24(3). – С. 86-92.
14. Ефремов И. А. Принципиальные подходы к разработке и внедрению моделей маркетинговых коммуникаций / Ефремов И. А. // Прометей. – Донецк, 2003. – Вып. 3 (12). – С. 345-350.
15. Задоя А. О. Міжнародна економіка [Навчальний посібник] / А. О. Задоя // // Академічний огляд. – 2016. - №2. – С.110-117.
16. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Навчальний посібник] / За ред. Шкурупій О. В. – Київ. // Центр учбової літератури – 2012. – 246 с.
17. Зоренко О.В. Деякі аспекти диверсифікації сільськогосподарських підприємств / О.В. Зоренко // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. – Вип. 204: в 5 т. Т. IV. – Донецьк. : ДНУ, 2005. – С. 1028–1034.
18. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: Монографія / О. Л. Каніщенко. – Київ. : Знання, 2007. – 446 с.
19. Каррон де ля Каррьер Г. Экономическая дипломатия. Дипломат и рынок / пер. с фр. Москва : Российская политическая энциклопедия, 2003. – 296 с.
20. Комерційна дипломатія. Торговельна політика і право [Навчальний посібник] / Л. Доусон та ін. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів // Астролябія – 2006. – 704 с.

21. Комерційна дипломатія. Торговельна політика і право: [Навчальний посібник]. – Львів: Астролябія, 2005. – 520 с.
22. Красноносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств у період розвитку ринкової економіки / О.М. Красноносова //Фінанси України. – 2002. – № 10.
23. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін / І.В. Ліганенко //Ефективна економіка. 2019. №9.
24. Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві / Ю.В. Міронова, О.О. Кагляк, О.В. Пітик // Вісник Хмельницького Національного Університету – 2016. – №1. – С. 207-214.
25. Нижник В. М. Економічна дипломатія та економічна безпека України [Навчальний посібник]. – Хмельницький: ХНУ, – 2007. – 299 с.
26. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: підручник / В. Є. Новицький // – Київ. : КНЕУ, 2003. – 948 с.
27. Пасс К., Лоуз Б., Девіс Л. Словарь по экономике. Пер. с англ. Ватника П. А. / К. Пасс, Б. Лоуз, Л. Дэвис // Экономическая школа, – 1998.
28. Петренко Л. А. Розвиток експортного потенціалу підприємства (за матеріалами молокопереробних підприємств України): автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, – 2007. – 17 с.  
підприємстві // Збірник наукових праць за матеріалами III Міжнародної
29. Портер М. Конкуренція [Текст] / М. Портер // Пер. С англ. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2018. – 608 с.
30. Примак Т. О. Маркетингові комунікації [Навчальний посібник]. / Т.О. Примак // – Київ: Ельга, – 2003. – 280 с.
31. Татаренко Н.О., Кончин В.І., Грущинська Н.М., Чекаленко Л.Д. Торгова війна з Російською Федерацією: оцінка потенціалу географічної диверсифікації експорту України з метою нівелювання ризиків торговельних відносин з РФ / Н.О. Татаренко, В.І. Кончин, Н.М.

Грушинська, Л.Д. Чекаленко // Науковий вісник Дипломатичної академії України, – 2016. – №. 23(3). – С. 218–236.

32. Токменко В. Вплив ГАТТ/СОТ на сучасний розвиток міжнародного бізнесу / В. Токменко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – Київ, – 2010. – № 88. – С. 221–222.

33. Торгово-промислова палата України. Минуле. Сьогодення. Погляд у майбутнє // Діловий вісник. – 2006. – № 12. – С.5 – 7.

34. Фліссак К. А. Економічна дипломатія [Навчальний посібник] / К.А. Фліссак // Тернопіль : «Новий колір». – 2013. – 440 с.

35. Циганкова Т.М., Євдоченко О.О. Активізація національної системи комерційної дипломатії. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : моногр. : в 2 т. / Д.Лук'яненко та ін.; за заг. ред. Д.Лук'яненка, А.Поручника. – Київ.: КНЕУ, – 2006. – Т. 1. – С.153-163.

36. Школьніий О.О. Стимулювання виходу українських підприємств на зовнішні ринки / О.О. Школьніий // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 1. – С. 42 – 46

37. Щетинин В. Д. Экономическая дипломатия : учебное пособие / В. Д. Щетинин. // М. : Международные отношения. – 2001. – 280 с. (78)

38. Aaby N. E., Slater S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978–1988. *International Marketing Review*. 1989. Vol. 6, № 4. P. 7–25.

39. Diplomacy. Encyclopedia Britannica. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [economy/2624153-ukraina-j-izrail-pidpisali-ugodu-pro-vilnu-torgivlu.html](http://economy/2624153-ukraina-j-izrail-pidpisali-ugodu-pro-vilnu-torgivlu.html)

40. Kostecki, M. and Naray, O. «Commercial diplomacy and international business». Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations «Clingendael», April 2007, 42 p.

41. Rana, K. S. «21st Century Diplomacy: A Practitioner's Guide», 1 edition. Bloomsbury Academic, – 2011, – 392 p.

42. Reuvers S., Ruel H. Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications. Commercial Diplomacy and International Business: Emerald Group Publishing Limited, – 2012. – P.1-27.

43. Антипова І. Лояльність персоналу набувається коректністю / І. Антипова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://el.integrum.ru/nel/main.cgi>

44. Безверха І. А. Комерційна дипломатія на сучасному етапі розвитку: основні тенденції та фактори впливу / І. А. Безверха. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/>

45. Віденська конвенція про дипломатичні зносини №2208-VI (v2208400-64) від 11.02.64 Указом Президії Верховної Ради УРСР (199а-06) від 21.03.64. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_048#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_048#Text)

46. Віденська Конвенція про консульські зносини від 24.04.63. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_047#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_047#Text)

47. Віденська конвенція про право міжнародних договорів №2077-XI ( 2077-11 ) від 14.04.86. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_118#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_118#Text)

48. Віденська конвенція про представництво держав в їх відносинах з міжнародними організаціями універсального характеру. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_254#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_254#Text)

49. Всесвітній Економічний Форум у Давосі. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.rbc.ua/static/longread/davos\\_ukr/index.html\(14\)](https://www.rbc.ua/static/longread/davos_ukr/index.html(14))

50. Група «Лакталіс» в Україні . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lactalis.com.ua/ru/about/inUkraine>

51. Експорт та імпорт України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/eximp/>
52. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі 2017 – 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vezha.net.ua/без-категорії/yak-funkcionuye-eksportna-strategiya-ukrayini-shho-zminilos-i-chogo-ochikuvati/>
53. Закон України «Про дипломатичну службу» № 2728-III від 20.09.2001 р. в редакції 01.05.2016 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2728-14>.
54. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 р. в редакції 01.01.2016 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
55. Конвенція про спеціальні місії N 3383-XII (3383-12) від 14.07.93. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_092#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_092#Text)
56. Методи міжнародної маркетингової комунікації. – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://buklib.net/books/28631/>
57. На чому Україна завойовує лідерство в експорті молочних продуктів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.agroinsider.com.ua/2018/11/16/na-chem-ukrainazavoevyvaetliderstvo-v-eksporte-molochnyx-produktov/>
58. Нова Рада експортерів та інвесторів: питання-відповіді. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/news/nova-rada-eksporteriv-ta-investoriv-pitannya-vidpovidi>
59. Офіційний сайт Державної служби підтримки експорту України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.dsecu.gov.ua/ua/category/admin-poslygy\\_dozvil-na-export-import](https://www.dsecu.gov.ua/ua/category/admin-poslygy_dozvil-na-export-import)
60. Офіційний сайт Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dpss.gov.ua>

61. Офіційний сайт компанії «Данон Україна». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://danone.ua/#danone>
62. Офіційний сайт компанії «Dairy Farmers of America». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dfamilk.com>
63. Офіційний сайт компанії «Mengnui». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mengniuir.com/html/about\\_profile.php](http://www.mengniuir.com/html/about_profile.php)
64. Офіційний сайт компанії «Yili». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.yili.com>
65. Офіційний сайт Куп'янського молочноконсервного комбінату. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kmk.ua/ru/>
66. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/>
67. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
68. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua/>
69. Офіційний сайт Офісу з просування експорту України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epo.org.ua>
70. Офіційний сайт статистичної служби Європейського Союзу. – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat>
71. Рейтинг «The Soft Power 30 2017». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://softpower30.com/soft-power-30-2017/>
72. Розробка комунікаційної стратегії підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/166943/turizm/rozrobka\\_komunikatsiynoyi\\_strategiyi](https://stud.com.ua/166943/turizm/rozrobka_komunikatsiynoyi_strategiyi)
73. Самонова Т. Б. Розвиток організаційної культури як елемент комплексу маркетингових комунікацій. Економічний часопис – XXI. 2013. № 5–6 (1). С. 64–66.

74. Статут Організації Об'єднаних Націй // Міжнародний документ від 26.06.1945. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text)

75. Структура промисловості України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uaeconomic.com/ulens-1066-1.html>

76. ТОП-20 світових молочних компаній. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-20-svitovih-molocnih-kompanij>

77. Топ-експортерів українського сухого молока та масла. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/top-eksporteriv-ukrainskogo-suhogo-moloka-tamasla>

78. ТОП—10 українських виробників молочної продукції. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/top-10-ukrainskih-virobnikiv-molocnoi-produkcii>

79. Угода про вільну торгівлю між Україною і Ізраїлем. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

80. Український експорт аграрної продукції: тренди та перспектива. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.slideshare.net/IER\\_Kyiv/ss-63084090](https://www.slideshare.net/IER_Kyiv/ss-63084090)

81. Участь ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» у міжнародних щорічних виставках. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kmk.ua/ua/actions>

82. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1580011943608/finansii/finansoviy\\_analiz\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/1580011943608/finansii/finansoviy_analiz_diyalnosti_pidpriyemstva)

83. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association (UVCA). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uvca.d.youshido.com/ua/news/uvca-has-presented-overview-of-the-ukrainian-investment-market>