

## Література

1. Іщенко А. Ринок нерухомості – 2018: як змінювалися ціни на квартири і правила для забудовників. *Finance.ua*. 2018. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/441426/rynok-neruhomosti-2018-yakzminyuvalysya-tsiny-na-kvartyry-i-pravyyla-dlya-zabudovnykiv>.
2. Основи маркетингової стратегії. URL: <https://leosvit.com/513>.
3. Річна звітність ПП «Контакттика». Чернігів. 2018.
4. Серединська В. М., Загородна О. М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 276–282.
5. Статистика та динаміка цін на нерухомість. URL: <http://domik.ua/nedvizhimost/dinamika-cen.html>.
6. HOME Survey Housing Opportunities and Market Experience. January 2020. National Association of Realtors. URL: <https://www.nar.realtor/sites/default/files/documents/2019-q4-home-survey-01-09-2020.pdf>.
7. Islam Kazi & Asami Yasushi. Housing market segmentation: A review. *Review of Urban & Regional Development Studies*. 2010. Vol. 21. P. 93–109.
8. Official Statistics UK House Price Index summary: August 2017. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/ukhousepriceindexsummaryaugust2017/ukhousepriceindexsummaryaugust2017>.
9. Sh, Donghui, Guan Jian, Zurada Jozef & Levitan Alan S. An Innovative Clustering Approach to Market Segmentation for Improved Price Prediction. *Journal of International Technology and Information Management*. 2015. Vol. 24. Iss. 1. URL: <http://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim/vol24/iss1/2>.
10. Shapiro S. 4 Myths About Working With Luxury Clients. *Realtor Magazine*. URL: <https://magazine.realtor/sales-and-marketing/feature/article/2016/09/4-myths-about-working-luxury-clients>.
11. Tilford Michael. Developing for demand: an analysis of demand segmentation methods and real estate development. *Massachusetts Institute of Technology*. 2010. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/54863/609841558-MIT.pdf?sequence=2>.
12. Tips for Online Home Tours. *Realtor Magazine*. URL: <https://magazine.realtor/tool-kit/property-marketing/article/tips-for-online-home-tours>.

*Полковниченко С. О., кандидат економічних наук, доцент,  
Єльчищева І. А., магістр*

### **3.5. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах глобалізації**

В умовах зростаючих темпів глобалізації світової спільноти, посилення конкуренції, нестабільності розвитку внутрішнього ринку України та його маркетингового середовища важливим завданням підприємств є просування продукції на зовнішній ринок. Вітчизняні корпорації сьогодні досягли такого рівня розвитку, коли їхній досвід, репутація і продукція легко можуть бути перенесені на іноземний ринок. Для прийняття стратегічно правильних рішень виходу на зовнішній ринок підприємство повинно бачити перед собою чітко описані альтернативи.

На нашу думку, варто погодитись з А. С. Морозовою, яка під стратегією виходу підприємства на зовнішній ринок розуміє виключно інституційну форму присутності й функціонування компанії на певному закордонному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей [16].

Формування стратегії включає систему заходів, спрямованих на пошук нових ринків, вигідних партнерів із виробництва і збуту продукції, розширення освоєних ринків, з метою досягнення довгострокових цілей компанії.

Приймаючи рішення виходу на закордонні ринки, компанія повинна: а) вибрати ринок; б) обґрунтувати спосіб виходу на нього; в) вирішити, коли буде це робити; г) визначити масштаби проникнення.

Розробка стратегії виходу на закордонний ринок починається з його попереднього вивчення, насамперед: місткості ринку, рівня конкуренції, політичної та економічної ситуації, рівня державного регулювання ринку (специфіки системи оподаткування, державних пільг, стимулів, обмежень), наявності кваліфікованої та дешевої робочої сили, рівня витрат виробництва, якості транспортної інфраструктури, соціально-культурних чинників. На основі результатів дослідження приймається рішення про доцільність виходу на цей ринок. Підприємство також враховує фактор близькості до внутрішнього ринку виробника, відповідність товарів потребам споживачів різних країн. Для підприємства важливо вибрати такий ринок, на якому воно буде мати стійку конкурентну перевагу.

Серед найбільш значущих і складних стратегічних рішень підприємств, які орієнтовані на закордонний ринок, є вибір оптимального способу проникнення на цей ринок. В економічній літературі виділяють такі альтернативні стратегії (за способами виходу на зовнішній ринок), як експорт, кооперація та інтеграція [16].

Вибираючи спосіб виходу на зовнішні ринки, треба враховувати мету підприємства; масштаби його діяльності; завдання, які ставить перед собою підприємство; характер товару й наміри контролювати продаж; потенційний обсяг продажу, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови [11].

Найпростішим способом виходу на зовнішній ринок є експорт продукції, коли підприємство пропонує товари іноземному споживачу, які виготовляє у власній країні. Науковці розглядають прямий і непрямий експорт. Прямий експорт підприємство здійснює самостійно: через експортний відділ, торгових представників із пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном. А це потребує великих капіталовкладень, підприємству необхідно вкласти кошти в розвиток власної збутової мережі, володіти значним обсягом інформації про країну, до якої експортується продукція. Проте зростають можливості в управлінні процесом розподілу за кордоном, безпосереднього реагування на зміну ринкової ситуації, налагодженні каналів збуту значних обсягів своєї продукції, продажу її за вищими цінами. Контакт із ринком стає тіснішим, але збільшується рівень ризику [5].

Непрямий експорт здійснюється через посередників: національних посередників-експортерів (продають за кордон продукцію, отриману від виробника), вітчизняних агентів з експорту (шукають покупців за кордоном та домовляються з ними про поставки, отримуючи комісійну винагороду) або кооператив-

ної організації, що управляє експортом компанії. При цьому способі прямий контакт виробника-експортера із закордонним покупцем відсутній. Усі функції з розподілу продукції виконує посередник, який має свої збутові канали і налагоджені зв'язки за кордоном. Експортер зазвичай продає свій продукт посереднику за ціною, яка значно нижче за ціни на конкретному зовнішньому ринку. Ступінь залучення експортера до зовнішнього ринку незначна, а тому його присутність на конкретному ринку може бути нетривалою. Таку стратегію доцільно застосовувати при невеликих обсягах експорту. Але, якщо підприємство приймає рішення про довгострокову присутність на зовнішньому ринку і значні обсяги експорту, варто подумати про зміну стратегії.

Стратегія кооперації включає ліцензійні угоди, франчайзинг; виробництво за контрактом (укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару); управління за контрактом (наприклад, консультації для іноземних компаній). В основі спільного співробітництва з вибраними партнерами на зовнішньому ринку здебільшого лежать договори або довгострокові домовленості. Ця стратегія дозволяє оминати тарифні й нетарифні бар'єри виходу на зовнішній ринок, сприяє створенню конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегія інтеграції передбачає створення спільних підприємств (об'єднуються зусилля закордонних та місцевих інвесторів); створення власних філій за кордоном та відкриття дочірніх підприємств (пряме інвестування). Стратегія інтеграції характеризується найвищими рівнями капіталовкладень і ризику, однак ступінь залучення підприємства до ринку, ресурсів і преференцій є достатньо високим. Компанія здійснює прямі інвестиції і діяльність на зовнішньому ринку на основі права власності. Перевагою спільного підприємства є отримання знань і умов ведення бізнесу та культури в приймаючій країні.

Більшість дослідників розглядає схожу, але дещо іншу класифікацію стратегій виходу на зовнішній ринок. У науковій літературі домінує підхід, за яким розрізняють: стратегію експорту; стратегію спільної підприємницької діяльності; стратегію прямого інвестування [11; 1]. Суперечностей між двома зазначеними підходами немає, оскільки структурні елементи є подібними.

У е табл. 1 представлені переваги та недоліки кожної зі стратегій.

Зазвичай підприємства виходять на зовнішній ринок з однією метою – для максимізації прибутків від своєї діяльності. Але перш ніж приймати таке серйозне рішення, необхідно зважити всі переваги та недоліки, проаналізувати ринок, на який підприємство має намір вийти, а також власні можливості та загрози, а вже потім робити висновки і приймати рішення на користь виходу на цей міжнародний ринок.

Оскільки стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок дуже багато, для того щоб обрати найоптимальнішу з них, тобто таку, яка б забезпечила високий рівень конкурентоспроможності на міжнародній арені, підприємству необхідно чітко розуміти, що воно хоче отримати в кінцевому підсумку, враховуючи фактори та можливості самої компанії.

**Переваги та недоліки стратегій виходу підприємства на зарубіжний ринок**

№	Назва стратегії	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1	Стратегія експорту		
1.1	Прямий експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прямий контакт із покупцем;</li> <li>– більш повна інформація про ринки і покупців;</li> <li>– відсутність необхідності роботи з посередниками, економія на оплаті послуг посередників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення витрат на транспортування та збут;</li> <li>– збільшення ступеня ризику;</li> <li>– проблеми в комунікаційній політиці через культурні відмінності</li> </ul>
1.2	Непрямий експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не потрібно значних коштів;</li> <li>– відсутня необхідність створення експортного відділу;</li> <li>– мінімальний ризик (посередники діють за своєю ініціативою)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– втрата контролю над політикою розподілу і просування товарів, ціновою політикою на окремих зовнішніх ринках;</li> <li>– втрата безпосереднього контакту з потенційними покупцями</li> </ul>
2	Стратегія спільної підприємницької діяльності		
2.1	Підрядне виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дають підприємству можливість розгорнути діяльність швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– менший контроль підприємства за процесом виробництва;</li> <li>– втрата пов'язаних із виробництвом потенційних прибутків</li> </ul>
2.2	Управління за контрактом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низькі ризики і непоганий дохід;</li> <li>– можливість викупу частки майна іноземного партнера протягом обумовленого періоду;</li> <li>– позбавляє компанію від конкурента з боку клієнта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– передаючи управлінський ноу-хау, фірма може після закінчення терміну дії контрактної угоди отримати собі конкурента;</li> <li>– комунікаційні проблеми</li> </ul>
2.3	Ліцензування, або франчайзинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– компанія-ліцензіар несе мінімальні ризики при виході на закордонний ринок;</li> <li>– ліцензіат отримує виробничі знання і досвід роботи або можливість виробляти відомий продукт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ліцензіар не може здійснювати контроль діяльності ліцензіата;</li> <li>– успіх ліцензіата в кінцевому підсумку призведе до скорочення доходів ліцензіара;</li> <li>– можливість створення конкурента «своїми руками»</li> </ul>
2.4	Спільне володіння	<ul style="list-style-type: none"> <li>– місцевий учасник компанії знає набагато більше про свій ринок, менталітет населення, особливості ведення справ у цій країні й тонкощі ділового світу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– партнери можуть розійтися в думках щодо направлення інвестицій, маркетингу, використання прибутку;</li> <li>– ускладнює здійснення ТНК особливої виробничої та маркетингової політики в усьому світі</li> </ul>
3	Стратегія прямого інвестування		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість заощадити гроші за рахунок більш дешевої робочої сили або більш дешевої сировини; за рахунок пільг, що надаються іноземними урядами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значні інвестиції на початковій стадії діяльності;</li> <li>– певний ризик здійснення підприємницької діяльності</li> <li>– проблеми зі сплатою податків</li> </ul>

1	2	3	4
		– встановлення більш глибоких відносин із державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни – отримувача інвестицій; – повний контроль над своїми капіталовкладеннями	

Джерело: складено авторами за [1; 4; 8; 11; 14; 19; 22; 23].

У сучасних умовах вихід компанії на зовнішній ринок неможливий без розробки й реалізації маркетингових стратегій, серед яких найбільш поширеними є: стратегія атаки, стратегія оборони, стратегія відступу, стратегія проникнення на ринок, стратегія зростання, стратегія диверсифікації [26].

Найчастіше міжнародними корпораціями застосовуються всі стратегії в комплексі, залежно від ситуації, яка складається в різних сегментах зовнішньої діяльності. Тому кожне підприємство повинно завжди мати цей стратегічний набір. Для того щоб зайняти вільну нішу на зовнішньому ринку та стати лідером, компанії необхідно використати стратегію атаки, яка потребує витрат на рекламу, зміцнення PR. Стратегія оборони спрямована на підвищення якості та сервісне обслуговування клієнтів і передбачає використання засобів товарної та цінової політики. За допомогою стратегії відступу підприємство повинно своєчасно вийти з ринку. Стратегія проникнення на ринок застосовується для освоєння нового ринку, частково спираючись на стратегію атаки. При освоєнні нових сегментів ринку, створенні широкого асортименту товарів, підвищенні конкурентоспроможності варто застосовувати стратегію зростання. Диверсифікаційна стратегія дозволяє комплексно оцінити рівень реального попиту та зробити прогноз незадоволених потреб покупців [13].

Залежно від характеру діяльності стратегії виходу на зовнішній ринок можна поділити на:

- стратегії лідерства;
- стратегії активного розширення зовнішніх ринків;
- стратегії збереження закордонних ринків;
- стратегії залишкового бізнесу (вимушені стратегії) [23].

Стратегії лідерства використовуються, коли компанія прагне бути провідним суб'єктом на певному ринку. Безумовно, завоювання чи збереження домінуючих ринкових позицій пов'язане зі значним ризиком, але результати можуть бути вагомими. Стратегії активного розширення зовнішніх ринків компанія обирає з метою завоювати й розширити свою частку на міжнародному ринку. Стратегії збереження закордонних ринків дозволяють захистити наявні позиції на ринку. Стратегії залишкового бізнесу, або вимушені стратегії, застосовуються підприємствами, які перебувають на низькому рівні розвитку, коли важливим є підтримання функціонування компанії.

Маркетингові стратегії просування підприємства на закордонний ринок є дуже важливими, оскільки це дозволяє підприємству стати лідером не тільки на вітчизняному, але на закордонному просторі. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від особливостей закордонного ринку, а також і від можливостей самого

підприємства. Тільки після того, як буде зроблений детальний аналіз закордонного ринку, а разом з тим і підприємства загалом можна буде обрати ту чи іншу стратегію виходу, яка найбільше підходить підприємству та принесе їй у майбутньому гарний прибуток та світове визнання [24].

Здебільшого фірми починають експансію на закордонні ринки як експортери і тільки потім використовують інші способи проникнення. Не стала винятком і корпорація «ROSHEN», яка є одним із найбільших виробників кондитерської продукції в Україні. Загальний обсяг виробництва кондитерських виробів корпорації становить 450 тис. тонн за рік, а виторг – 800 млн дол. [18].

До її складу сьогодні включаються українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська, два виробничі майданчики у Вінниці); Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина); два виробничі майданчики Липецької кондитерської фабрики (Росія), які сьогодні законсервовані, а також Вінницький молочний завод, який постачає підприємствам натуральну високоякісну молочну сировину [18].

На кондитерському ринку компанія з 1996 року (під назвою «Укрпромінвесткондитер»), остаточно сформувавшись до 2000 року. Було створено потужний міжнародний кондитерський бренд, який для завоювання закордонних ринків має іноземне звучання і латинську назву. І вже у 2002 р. компанія вийшла на європейський та американський ринки, а у 2005 році її продукція продавалась у 15 країнах [25]. Сьогодні корпорація «ROSHEN» є найбільшим українським експортером кондитерських виробів.

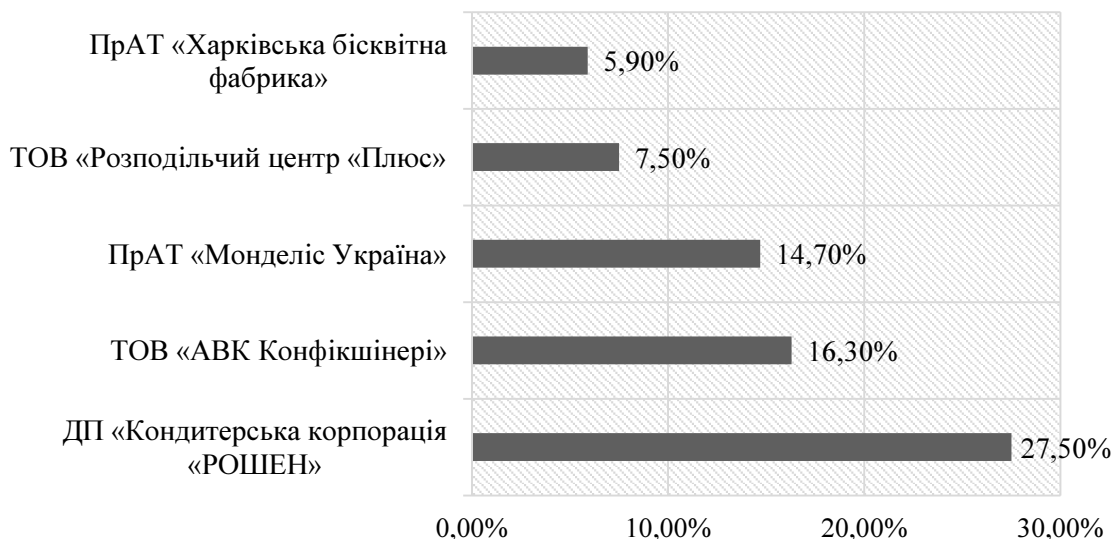
У 2018 р. за рейтингом кращих експортерів у сегменті кондитерських виробів, представленим аналітичним відділом Ради з питань експорту продовольства, частка компанії становила 46,1 % від загального їх експорту (рис. 1).



**Рисунок 1. Українські компанії-лідери експорту кондитерських виробів у 2018 р.**

Джерело: побудовано авторами за [21].

Наприклад, у 2017 році корпорація «ROSHEN» експортувала понад 50 тис. тонн своєї продукції [29]. Достатньо високою є частка «ROSHEN» у загальному експорті українського шоколаду – 27,5 % у 2018 р. (рис. 2).



**Рисунок 2. Українські компанії-лідери експорту шоколаду у 2018 р.**  
Джерело: побудовано авторами за [21].

Продукція компанії знаходить споживачів у 35 країнах світу, зокрема у Великобританії, Голландії, Литві, Естонії, Німеччині, Болгарії, Румунії, Польщі, Угорщині, Іспанії, а також в Афганістані, Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Ізраїлі, Іраку, Йорданії, Казахстані, Канаді, Киргизстані, Китаї, Кореї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, США, Таджикистані, Туркменістані, Японії тощо (рис. 3) [18]. Зокрема, у Польщі кондитерські вироби «ROSHEN» реалізуються з 2001 року, у США – з 1999 року, у КНР та Литві – з 2006 року. У кожній країні працюють офіційні дистриб'ютори [18]. Серед країн Євросоюзу продукцію «ROSHEN» найбільше споживають у Великобританії та Голландії [17].



**Рисунок 3. Країни-імпортери продукції «ROSHEN»**  
Джерело: [18].

Обсяги експорту продукції «ROSHEN» зростають на 30 % за рік, переважно за рахунок країн Східної Європи: Болгарії, Румунії, Польщі [17].

При цьому зазначимо, що корпорація починала вихід на зовнішній ринок переважно через дистриб'юторів та постачальників зарубіжних країн. Але вже у 2006 році до корпорації «ROSHEN» увійшла Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), яка стала першим виробничим майданчиком корпорації на території ЄС і спеціалізується на виробництві карамельної продукції [18].

У 2012 році «ROSHEN» уклала угоду про стратегічну співпрацю з найпотужнішою кондитерською корпорацією Угорщини – «Bonbonetti Group», викупивши контрольний пакет акцій фабрики «Bonbonetti Choco Kft.» [18]. Вклавши інвестиції, корпорація залишила назву відомого європейського бренда, і тим самим зберегла прихильність постійних клієнтів [20].

За останні роки литовська «дочка» «ROSHEN» відкрила представництва в Польщі, Болгарії, Румунії та Греції. Зокрема, Roshen LT належать дочірні підприємства: Болгарська Roshen Bulgaria, польська Roshen Europe, румунська Roshen One і грецька Roshen Hellas [15]. Це свідчить про те, що сьогодні «ROSHEN», крім експортної стратегії, використовує стратегію інтеграції.

Тому, на наш погляд, варто погодитись з І. І. Каліною та К. А. Коченко, що на сучасному етапі стратегія «ROSHEN» з просування продукції на зовнішні ринки більше нагадує змішану, оскільки має елементи багатонаціональної [9].

У світовому рейтингу найбільших виробників кондитерських виробів Global Top 100 Candy Companies, який щорічно публікує американське галузеве видання Candy Industry, корпорація «ROSHEN» входить до 30 найкращих компаній, випереджаючи основних вітчизняних конкурентів, але поступово втрачає свої позиції (табл. 2).

Таблиця 2

**Місце українських виробників кондитерських виробів  
у Global Top 100 Candy Companies**

Компанія	Назва показника	Рік						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Roshen	Місце	18	20	22	22	24	25	27
	Обсяг продажу, млн дол.	1276	1021	800	800	800	800	800
Конті	Місце	-	38	42	38	43	43	44
	Обсяг продажу, млн дол.	-	520	473	473	469	473	473
АВК	Місце	50	57	60	62	67	64	-
	Обсяг продажу, млн дол.	275	275	275	269	275	275	-

Джерело: складено авторами за [28].

Цей рейтинг складається на підставі річних даних про виторг від продажу продукції, кількість працівників, асортимент і виробничі активи компаній. Включення компанії в подібні рейтинги є позитивним сигналом для її потенційних партнерів у інших країнах, полегшує початкову фазу переговорів із новим партнером.

Сьогодні корпорація «ROSHEN» продовжує працювати в напрямі забезпечення доступності своєї продукції на всіх континентах. Важливим завданням є завоювання нових ринків, розширення географічних напрямків просування продукції. З цією метою вивчається попит у різних країнах на ті чи інші групи товарів і обирається та ніша, де компанія є найбільш конкурентоспроможною, тобто в товарній політиці використовується стратегія сегментації.



Варто зауважити, що загалом позиція «ROSHEN» на зовнішньому ринку є доволі пасивною. А для того щоб перемагати в жорсткій конкурентній боротьбі, корпорація повинна діяти впевнено й агресивно.

З метою обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення стратегії корпорації проаналізуємо її сильні та слабкі сторони, а також можливості та його загрози за допомогою SWOT-аналізу (табл. 3).

Таблиця 3

**SWOT-аналіз «ROSHEN»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– статус визнаного лідера;</li> <li>– імідж компанії;</li> <li>– наявність власного виробництва;</li> <li>– високі виробничі потужності;</li> <li>– технологічна оснащеність фабрики;</li> <li>– наявність технологічних новинок;</li> <li>– високий ступінь впровадження інноваційних розробок;</li> <li>– висока якість сертифікованої продукції;</li> <li>– наявність постійного постачальника сировини;</li> <li>– велика роздрібна мережа;</li> <li>– активна маркетингова політика;</li> <li>– можливість витратити значні кошти на рекламу;</li> <li>– широкий, диверсифікований та постійно обновлюваний товарний асортимент;</li> <li>– наявність висококваліфікованого персоналу;</li> <li>– наявність власного логістичного центру та автопарку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька рентабельність;</li> <li>– висока собівартість продукції;</li> <li>– залежність від постачальників;</li> <li>– високі операційні витрати;</li> <li>– втрата російського ринку збуту;</li> <li>– недостатній рівень реклами</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>– збільшення темпів росту ринку;</li> <li>– розширення продуктової лінії з метою задоволення потреб більшого числа споживачів;</li> <li>– вихід на новий ринок;</li> <li>– попит на нову продукцію;</li> <li>– попит в інших регіонах;</li> <li>– фінансування за рахунок внутрішнього інвестора;</li> <li>– збільшення експорту;</li> <li>– зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок;</li> <li>– розвиток власної сировинної бази;</li> <li>– договірні відносини з новими постачальниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження цін конкурентами;</li> <li>– прихід на український ринок зарубіжних фірм;</li> <li>– втрата частки ринку за рахунок появи конкурентів;</li> <li>– зміни в смаках і перевагах споживачів у зв'язку зі зміною добробуту;</li> <li>– падіння купівельної спроможності населення;</li> <li>– втрата товарів при транспортуванні;</li> <li>– наявність підробок;</li> <li>– зростання цін на продукцію постачальників;</li> <li>– нестабільність цін на сировину, зокрема какао;</li> <li>– зниження якості вітчизняної сировини;</li> <li>– природні фактори;</li> <li>– несприятлива економічна ситуація в державі</li> </ul>

Джерело: складено авторами.

За результатами SWOT-аналізу «ROSHEN» можна зробити висновок, що корпорація, попри наявність певних слабких місць, має вагомий потенціал до розширення ринку, зокрема й зовнішнього.

Виявивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку компанії, встановимо зв'язки між ними для формування стратегії (рис. 4).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<p>Поле СиМ</p> <p>-Стратегія концентрованого зростання: вихід на нові ринки, впровадження в нові сегменти ринку.</p> <p>-Стратегія інтегрованого зростання (зворотної вертикальної інтеграції): придбання виробництв діючих постачальників, в тому числі на зовнішньому ринку, що дозволить знизити витрати.</p>	<p>Поле СиЗ</p> <p>-Стратегія концентрованого зростання: розширення та зміна асортименту для зарубіжних споживачів.</p> <p>-Стратегія інтегрованого зростання (горизонтальної інтеграції): кооперація, створення спільних підприємств з іншими закордонними компаніями, придбання підприємств на зовнішньому ринку.</p>
	Слабкі сторони	<p>Поле СлМ</p> <p>-Стратегія концентрованого зростання: посилення позитивного іміджу, збільшення споживачів шляхом розширення присутності на зовнішньому ринку.</p> <p>-Стратегія скорочення витрат шляхом збільшення власного виробництва сировини, пошуку постачальників на зовнішньому ринку з нижчими цінами.</p>	<p>Поле СлЗ</p> <p>-Стратегія диверсифікованого зростання: розширення присутності на різних сегментах зовнішнього ринку, як усередині окремих зарубіжних країн, так і пошук нових ринків за кордоном (вихід в інші країни).</p>

**Рисунок 4. Розширена матриця SWOT-аналізу «ROSHEN»**

Джерело: сформовано авторами.

З наведених вище стратегій можемо зробити висновок про необхідність розширення позицій на зовнішньому ринку. У зв'язку з цим нами запропоновано розширити просування компанії на ринок Китаю.

В основі обґрунтування цієї пропозиції лежить теорія мегамаркетингу Ф. Котлера [12], головна ідея якої полягає в тому, що компанія, яка хоче просувати свої продукти на інших ринках, повинна враховувати у своїй маркетинговій стратегії продукт (Product), місце (Place), ціну (Price), просування (Promoting), владу (Power) і зв'язки з громадськістю (Public Relations).

Перш ніж сформулювати стратегію просування на китайський ринок, важливо здійснити його аналіз.

Незважаючи на велику специфічність ринку Китаю, він є привабливим для української компанії насамперед через великі розміри. З кожним роком збільшується купівельна спроможність населення цієї країни, що зумовлено збільшенням рівня життя і доходів китайських споживачів. Істотна частина міських жителів вважається середнім класом. Китайські споживачі стали заробляти більше і, відповідно, витрачати більше. Громадяни країни сьогодні можуть дозволити собі купити дорогі імпортні товари, вартість яких обтяжена як митними, так і логістичними витратами. Вони більше не звертають уваги тільки на ціну, для них важливо місце виробництва, статус, престиж, якість і позиціонування бренда [7].

Крім того, китайські споживачі самі зацікавлені в придбанні імпортованих продуктів, оскільки вважають, що вони корисні для здоров'я і не містять шкідливих хімікатів і консервантів, мають високу якість.

Серед імпортованої продукції, яка має попит на китайському ринку, є кондитерські вироби. Сьогодні велику популярність серед китайського населення здобули солодощі, кекси, шоколад. А ще донедавна воно майже не вживало кондитерських виробів. Однією з причин такої ситуації була висока вартість цього виду продукції. Проте з часом у Китаї стали більш лояльно ставитися до солодощів. Завдяки збільшенню середнього класу останнім часом у країні значно зросло споживання шоколаду. Так, для молодих чоловіків цукерки в коробці – невід'ємний подарунок для дівчини. Для жителів Китаю покупка цукерок або шоколаду – це не та покупка, яка здійснюється кожен день, навпаки, це новий тренд [2].

На китайському ринку єдиними вітчизняними брендами з великою часткою ринку є LeConte і Golden Monkey. Причинами такої ситуації служать слабкий маркетинг, неправильний вибір сировини та відсутність відмінностей із конкурентними товарами. Крім того, якість солодощів вітчизняного виробника нерідко була невідповідною до вимог споживачів, а в окремих випадках вироби містили небезпечні для життя інгредієнти. Тому для купівлі кондитерських виробів китайці обирають саме імпортовану продукцію [3].

Водночас, просуваючи продукцію на китайський ринок, компанія «ROSHEN» має врахувати, що й нині для споживачів Піднебесної наші кондитерські вироби є дуже солодкими. Тому постачати на китайський ринок необхідно більше чорного, а не молочного шоколаду, з великим вмістом какао, а також печиво, вафлі та грильяжні цукерки. Також китайці роблять акцент на солодощі, в яких знижений вміст цукру і разом з тим наявні кальцій та інші вітаміни, які так потрібні дітям. Це дозволить їм включати продукцію корпорації «ROSHEN» у щоденне харчування дітей без шкоди для здоров'я.

Китайські споживачі дуже примхливі, вони спочатку спостерігають, оцінюють, а вже потім купують. Тому дуже важливим для них є термін присутності товару на полицях магазину, а також те, наскільки добре цей товар відомий і представлений по території країни. Важливо також, щоб товари були тривалого зберігання, особливо на першому етапі, коли продукт не знайомий.

Також українському виробнику варто звернути увагу на те, що не обов'язково товар, який користується популярністю на вітчизняному ринку, стане до душі й китайцям, оскільки жителі Китаю віддають значну перевагу зовнішньому вигляду товару: його упаковці, назві самого товару та його оформленню. Іншими словами – символізму. Їм подобаються яскраві упаковки від світових брендів [27].

Варто звернути увагу й на те, що на сьогодні в Китаї жорстко стоїть проблема вичерпаності сільськогосподарських ресурсів, що проявляється в нестачі екологічно чистих продуктів харчування. Саме тому великий попит нині на нешкідливі продукти, оскільки для китайців важливу роль відіграє користь продуктів харчування для здоров'я. Одним із шансів привернути більше покупців до товару буде відображення екологічності продукції безпосередньо на етикетці товару.

Щодо місця продажу, варто звернути увагу на те, що в Китаї дуже велика мережа розповсюдження товарів. Споживачі можуть купувати імпортовану продукцію завдяки успішному розвитку електронної комерції і логістичних каналів. Китайські логістичні компанії пропонують дуже швидку доставку, а електронна комерція, у свою чергу, оснащена великою кількістю інтернет-магазинів на будь-який смак і гаманець. Останніми роками одним із найбільш зручних способів купувати будь-яку продукцію є комерційні онлайн-платформи: Taobao, Tmall тощо. Для іноземних постачальників ці платформи є відмінними ресурсами як для маркетингового дослідження, які продукти цікаві споживачам, і що нині популярно, так і для продажу своїх товарів. Позитивним є те, що продукцію компанії «ROSHEN» можна знайти на перерахованих вище майданчиках, але в обмеженій кількості. Тому їй потрібно налагодити грамотні канали дистрибуції для подальшого підвищення продажів товарів.

У Китаї прийнято дарувати дорогі подарунки. Чим більше споживач може собі дозволити, тим він багатший і успішніший. Тому ті, чиї доходи перевищують середнє значення, купують дорогі іноземні бренди, що є символом престижу для більшості китайських споживачів. Тому, просуваючи продукцію на китайський ринок, корпорація повинна знайти свою нішу в сегменті подарунків за високою ціною.

Просування кондитерських виробів на ринок Китаю «ROSHEN» здійснює переважно через тематичні виставки, де знаходить дистриб'юторів або оптових покупців своєї продукції. На жаль, нині компанія не має свого просування на телебаченні, що є слабкою стороною її маркетингу, але в Інтернеті все ж можна знайти цю продукцію на деяких онлайн-платформах.

Компанії необхідно звернути увагу на пристосування її сайта до китайського ринку. Він має бути добре проіндексований у пошукових системах Китаю, адаптований до китайського покупця, а також якісно переведеним, що збільшить інтерес до продукції.

Важливу роль у завоюванні позицій компанії на китайському ринку можуть відіграти дружні відносини між двома країнами, а також постійні контакти між лідерами країн. Як відомо, китайці можуть зацікавитися продуктом тільки через авторитет політичного діяча.

Для збільшення попиту й підігрівання інтересу китайських споживачів до своєї продукції компанія «ROSHEN» може використати також Public Relations (PR) – зв'язки з громадськістю, зокрема спільну участь громадян обох країн у спортивних і культурних заходах. Прикладом PR може стати співпраця і участь компанії чи брендау в будь-яких заходах як спонсора.

Таким чином, для побудови грамотної маркетингової стратегії важливо врахувати підхід, який ґрунтується на теорії мегамаркетингу Ф. Котлера (табл. 4).

Просування на китайський ринок – дуже складний процес, оскільки вимагає додержання певних правил. Тому для того щоб корпорація «ROSHEN» розширила свої позиції на ринку Китаю, їй необхідно все детально проаналізувати [6].

**Основні складові формування маркетингової стратегії корпорації  
«ROSHEN» на китайському ринку**

<b>Складові</b>	<b>Коротка характеристика</b>
Продукт (Product)	корисність для здоров'я, відсутність шкідливих хімікатів і консервантів, висока якість; привабливість упаковки, назви товару, оформлення
Місце (Place)	електронна комерція (інтернет-магазини, комерційні онлайн-платформи: Taobao, Tmall, JD); логістичні канали
Ціна (Price)	пошук ніші в сегменті подарунків за високою ціною
Просування (Promoting)	тематичні виставки, телебачення, Інтернет
Влада (Power)	дружні відносини між двома країнами, постійні контакти між лідерами країн
Зв'язки з громадськістю (Public Relations)	спільна участь у спортивних і культурних заходах; участь компанії чи бренда в будь-яких заходах як спонсора

Джерело: складено авторами.

Варто зауважити, що населення Китаю певною мірою поінформоване про кондитерську продукцію корпорації «ROSHEN». Адже значна частина її продукції була присутня в Китаї через експорт із Липецької кондитерської фабрики. Але після її закриття експорт у цю країну скоротився.

При виході на китайський ринок експерти радять ретельно продумати маркетингову стратегію. У Китаї зростає лояльність до брендів. На думку Д. Носова, керівника відділу з дослідження ринків Офісу з просування експорту, «китайський споживач намагається зрозуміти бренди, які він купує – від глобальних до нішевих. Проте за правильної маркетингової стратегії дуже висока ймовірність завоювати серця китайських споживачів» [10].

Перед корпорацією «ROSHEN» відкриваються перспективи розширення просування продукції підприємства на ринок Китаю під відомою брендовою маркою; а також розробки, виробництва та реалізації нових товарів.

Однією з важливих переваг корпорації «ROSHEN» є продаж дешевої і водночас досить якісної української кондитерської продукції, що підтверджена міжнародними сертифікатами якості.

Для того щоб завоювати увагу китайців та їхню довіру до товару, українським виробникам доводиться освоювати нові інструменти. Одним із таких інструментів є участь у спеціалізованих ярмарках. На таких заходах потрібно брати активну участь. Доцільним буде проведення дегустацій та організація інформативних презентацій. Але це лише перший крок до співпраці з китайцями.

Водночас необхідно враховувати, що китайський ринок є дуже привабливим не тільки для підприємств України, а й інших країн, тому необхідно звернути увагу на конкуренцію, просуваючи свою продукцію на китайський ринок.

Але конкуренція – не єдина перешкода на шляху до завоювання ринку Китаю. Необхідно зауважити, що на полицях китайських магазинів можна знайти дуже багато товарів-двійників, але не абиякої продукції, а продукції відомих світових брендів. Так, всесвітньо відома компанія «Ferrero Rocher» втратила через такий інцидент не тільки немало грошей, а й імідж світового лідера. Річ у

тому, що існує такий виробник, як «Tresor Dore», який випускає цукерки, аналогічні до цукерок «Ferrero Rocher», і які також були представлені в магазинах Китаю. У результаті італійській компанії довелося пройти довгий шлях через суди, доки один із них не виніс рішення стосовно того, що «Tresor Dore» має вилучити свою продукцію з продажу та заплатити «Ferrero Rocher» немалий штраф, який дорівнював 700 тис. юанів (87 тис. дол.).

З огляду на ці зауваження найкраще при виході на ринок Китаю обрати стратегію активного розширення зовнішніх ринків, а саме стратегію активної експансії. Ця стратегія якнайкраще допоможе закріпитися на закордонному ринку та мати перспективи в майбутньому.

Як свідчить проведене дослідження, основними стратегіями виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, кооперація та інтеграція. Для компанії, яка вже набула досвіду роботи на зовнішньому ринку, варто використовувати стратегію інтеграції шляхом створення спільних підприємств, а також придбання чи будівництва власного підрозділу. Найбільші конкурентні переваги на міжнародному ринку підприємству може забезпечити правильно обрана маркетингова стратегія як складова загальної стратегії.

Аналіз діючої стратегії просування на зовнішній ринок корпорації «ROSHEN» свідчить, що на сучасному етапі її можна назвати змішаною, оскільки вона має елементи багатонаціональної. Корпорація «ROSHEN» є найбільшим українським експортером кондитерських виробів і входить до 30 найкращих кондитерських компаній світу, випереджаючи основних вітчизняних конкурентів, але поступово втрачає свої позиції. Можна зазначити, що оскільки позиція «ROSHEN» на зовнішньому ринку є доволі пасивною, то корпорації варто змінити свою стратегію. Адже для того щоб перемагати в жорсткій конкурентній боротьбі, компанія повинна діяти впевнено й агресивно.

За результатами SWOT-аналізу корпорації «ROSHEN» з'ясовано, що підприємство, незважаючи на наявність певних слабких місць, має вагомий потенціал до розширення ринку, зокрема й зовнішнього. Обґрунтовано рекомендації щодо формування стратегії просування «ROSHEN» на ринок Китаю на основі теорії мегамаркетингу Ф. Котлера, який обрано у зв'язку з його великою місткістю, зацікавленістю населення в придбанні імпортних продуктів тощо. У результаті запропоновано стратегію активного розширення зовнішніх ринків, а саме стратегію активної експансії, оскільки вона якнайкраще допоможе закріпитися на закордонному ринку та мати перспективи в майбутньому.

### Література

1. Агаркова А. В., Кашеева В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 78–83.
2. Алексеева Е. А. Изменение потребительского поведения населения Китайской Народной Республики в отношении продуктов питания. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-potrebitelskogo-povedeniya-naseleniya-kitayskoy-narodnoy-respubliki-v-otnoshenii-produktov-pitaniya>.
3. Анализ рынка в Китае: проблемы и их решения. URL: <http://altrc.ru/library/51/analiz-rynka-v-kitae>.
4. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 31–40.

5. Васильєва С. І., Кочевих І. С. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2014. № 5(1). С. 73–75.
6. Гайдук А. Особенности маркетинга в Китае. URL: <https://nv.ua/biz/experts/osobennosti-marketinga-v-kitae-1896542.html>.
7. Давыденко Е., Кульманова Г. Маркетинговые стратегии выхода зарубежных компаний на рынок Китая. URL: <http://www.nbrb.by/bv/articles/10198.pdf>.
8. Драбик І. Критерії класифікації. Види стратегій розвитку підприємства на закордонних ринках. *Вісник Національного Університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 587–593.
9. Каліна І. І., Коченко К. А. Формування стратегії розвитку бренда міжнародної компанії у сфері харчової промисловості. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2014. Вип. 38. С. 118–128.
10. Колесниченко И. А. Экспорт российских продуктов в Китай: интерес потребителей и перспективы продвижения. *International scientific review of the problems and prospects of modern science and education*. Collection of scientific articles LVI International correspondence scientific and practical conference. 2019. С. 31-39. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37234205>.
11. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(3). С. 297–300.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пенъковой. Новосибирск: Наука, 2009. 736 с.
13. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
14. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегія виходу підприємств на зовнішні ринки. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 102. С. 146–151.
15. Малі «транснаціональні»: як українські компанії підкорюють Європу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649692-mali-transnacionalni-ak-ukrainski-kompanii-pidkoruut-evropu.html>.
16. Морозова А. С. Сравнительная характеристика стратегий выхода на внешние рынки. *Вестник БНТУ*. 2009. № 3. С. 72–78.
17. Объемы экспорта Roshen растут на 30 % в год. URL: <https://bykvu.com/ua/bukvy/95109-ob-emy-eksporta-roshen-rastut-na-30-v-god>.
18. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». URL: <https://www.roshen.com>.
19. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*: зб. наук. пр. 2018. № 20 (1296). С. 20–24.
20. Президент Рошена: Я отчитываюсь перед Ротшильдами, а не перед Порошенко. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2018/07/9/638519>.
21. Рейтинг топ-экспортеров кондитерської галузі. URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/rejting-top-eksporteriv-konditerskoi-galuzi>.
22. Соколовська В. В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>.
23. Стратегії проникнення на зовнішні ринки. URL: <http://ebib.pp.ua/strategii-proniknoveniya-vneshnie-5044.html>.
24. Титаренко Л. М., Добрянська В. В., Бикова К. Ю. Інноваційні підходи до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії для виходу на зовнішні ринки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(2). С. 150–155.
25. Харченко Ю. А. Удосконалення системи планування обсягів реалізації продукції на промислового підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3(33). С. 221–225.
26. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 345–351.
27. Экспорт конфет в Китай. URL: <http://centerchina.ru/?p=550>.
28. Global Top 100 Candy Companies. URL: <https://www.candyindustry.com/TopCandyCompanies>.
29. ROSHEN became the largest exporter of confectionery products. URL: <https://perfectrade.com.my/roshen-corporation-became-the-largest-exporter-of-confectionery-products>.