МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему « Розробка проекту з освоєння нового ринку »
за матеріалами ПрАТ «Монделіс Україна»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ПТМ – 21-1
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність
освітня програма «Економіка
та управління проектами
в підприємницькій діяльності _____ Олійник Максим Григорович

Науковий керівник _____ Слюсарева Людмила Валеріївна,
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми _____ Гурочкіна Вікторія Вікторівна,
д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки,
протокол від 28.11.2022 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки _____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 51 30.01.2023 (дата) О.Я. (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки (до захисту, на доопрацювання) 30.01.2023р (дата) (підпис)

Результат захисту 90 /5А/ балів (оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: (підпис) Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.н.с.

Заступник голови ЕК (підпис) Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

(підпис) Бодров В.Г., д.е.н., професор

(підпис) Гурочкіна В.В., д.е.н., професор

Секретар комісії

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	20		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	42		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	48		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	07.02.2023р	

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Освітньо-професійна програма
«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую
Завідувач кафедри _____ Л.В.Слюсарева

Завдання на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Олійник Максим Григорович

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Розробка проекту з освоєння нового ринку»
Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2023 року
3. Цільова установка: виявлення основних рекомендацій для освоєння нового року
Мета роботи: розробка рекомендацій щодо виходу підприємств на зарубіжні ринки (на прикладі компанії «Монделіс Україна»).
Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах формування глобальної системи світового господарства та її турбулентності
Предмет дослідження: розробка проекту виходу «Монделіс Україна» на ринок Польщі.
База дослідження: ПрАТ « Монделіс Україна ».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2018-2020 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 13 таблиць, 13 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1 Теоретико-методичні основи розробки проектів освоєння нових ринків підприємницькими структурами, 1.1. Освоєння нових ринків збуту продукції як важливий компонент розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, 1.2.Методичні підходи до оцінки привабливості потенційних зовнішніх ринків збуту для підприємства-експортера; Розділ 2. Аналіз показників господарської діяльності та оцінка привабливості ринку польщі для вітчизняного підприємства-експортера (на прикладі «Монделіс Україна»), 2.1. Загальна характеристика та аналіз показників збутової діяльності «Монделіс Україна», 2.2 Оцінка можливостей розширення збуту продукції «Монделіс Україна» шляхом виходу чіпсів «Люкс» на ринок Польщі; Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності прат «Монделіс Україна»

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фак
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	28.05.2022р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022р.	
6.	Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023р.	
13.	Захист дипломної роботи	07.02.2023р.	

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ Слюсарева Людмила Валеріївна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми _____ Гурочкіна Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Олійник Максим Григо

ЗМІСТ

ВСТУП ……11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТІВ ОСВОЄННЯ НОВИХ РИНКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ
1.1. Освоєння нових ринків збуту продукції як важливий компонент розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання ……14
1.2. Методичні підходи до оцінки привабливості потенційних зовнішніх ринків збуту для підприємства-експортера …….20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ПОЛЬЩІ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»)
2.1. Загальна характеристика та аналіз показників збутової діяльності ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»……..26
2.2. Оцінка можливостей розширення збуту продукції ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» шляхом виходу на ринок Польщі……32
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»…….....40
ВИСНОВКИ ……47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ……....50
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Військова агресія Російської Федерації проти нашої держави та початок повномасштабних бойових дій на території України суттєво ускладнили умови ведення фінансово-господарської та виробничо-збутової діяльності підприємницьких структур в нашій країні, що не в останню чергу було спричинено порушенням логістичних ланцюгів і міграцією населення закордон, масштаби якої оцінюються приблизно у 8 млн. осіб. З урахування таких обставин перед будь-яким господарюючим суб'єктом постає необхідність реорганізації або розширення діяльності у відповідь на зміни зовнішнього середовища функціонування, а зовнішня експансія за допомогою виходу на зарубіжні ринки в даний час є доволі привабливим і одним з пріоритетних напрямів розвитку бізнес-структур в нашій країні, особливо за умов лібералізації доступу товарів українських виробників на ринок ЄС.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Значний внесок у теорію розробки та реалізації стратегій функціонування бізнес-структур в умовах інтернаціоналізації ринків зробили зарубіжні економісти Д. Аакер, М. Гулд, Дж. Елбаум, Ж.-П. Жанне, Ф. Котлер, Д. Кравенс, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левітт, М. Мак-Дональд, К. Прахалад, Дж. Страндсков, Д. Хеннессі, С. Холленсен, та ін. Питання щодо формування та особливостей реалізації стратегій підприємств на зарубіжних ринках розглядались і в роботах вітчизняних науковців, зокрема, В. Г. Андрійчука, А. В. Войчака, В. Г. Герасимчука, О. Л. Каніщенко, А. І. Кредісова, Н. В. Куденко, О. П. Луція, В. П. Онищенка, А. П. Румянцева, А. О. Старостіної, Т. М. Циганкової та ін.

Разом з тим, у науковій літературі бракує досліджень та не в повній мірі повно розкрито причинно-наслідкові зв'язки між факторами успішності стратегій інтернаціоналізації та економічними результатами діяльності підприємств, потребує подальшого визначення та обґрунтування взаємозв'язок між ступенем залучення підприємства в міжнародну економічну діяльність та необхідним рівнем забезпечення процесу виходу на зарубіжні ринки.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо виходу підприємств на зарубіжні ринки (на прикладі компанії «Монделіс Україна»).

Для досягнення окресленої мети роботи були поставлені такі *завдання*:

- визначити особливості освоєння нових ринків збуту продукції як важливий компонент розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання;

- висвітлити методичні підходи до оцінки привабливості потенційних зовнішніх ринків збуту для підприємства-експортера;

- надати загальну характеристику та здійснити аналіз показників збутової діяльності «Монделіс Україна»;

- здійснити оцінку можливостей розширення збуту продукції «Монделіс Україна» шляхом виходу чіпсів «»Люкс на ринок Польщі;

- надати пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності «Монделіс Україна».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах формування глобальної системи світового господарства та її турбулентності.

База дослідження – «Монделіс Україна».

Предметом дослідження є розробка проекту виходу «Монделіс Україна» на ринок Польщі.

В процесі дослідження було застосовано такі *методи*: монографічний – для вивчення теоретичних основ стратегій міжнародної діяльності підприємства; графічний – для наочного зображення викладених положень; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних щодо діяльності досліджуваного підприємства; метод аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження шляхом розділення його на окремі складові частини; системний підхід – для визначення складових загального процесу стратегічного управління міжнародною діяльністю та виявлення внутрішніх зв'язків між ними.

Науково-практична значимість одержаних результатів роботи полягає у вдосконаленні аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень щодо можливостей, доцільності та ефективності виходу компаній на зарубіжні ринки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТІВ ОСВОЄННЯ НОВИХ РИНКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

1.1. Освоєння нових ринків збуту продукції як важливий компонент розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання

Починаючи з другої половини XX століття основним фактором розвитку світового господарства стає прискорення науково-технічного прогресу, що визначає економічні і соціальні передумови становлення та трансформації діяльності суб'єктів господарювання. Конкуренція, тиск якої постійно посилюється, спонукає бізнес-структури приділяти більше уваги організації процесів виробництва та управління, а також стратегіям розширення діяльності задля посилення своєї присутності на ринку, в тому числі зарубіжному.

Як цілком слушно зазначає І. Ю. Приварникова, вихід підприємства на зарубіжні ринки за умов глобалізації стає невід'ємним компонентом його еволюційного розвитку, оскільки зарубіжні ринки є надзвичайно місткими і відкривають для такого підприємства значні перспективи [1, с. 141]. Подібної позиції притримується також С. В. Бестужева, яка наголошує, що в сучасних умовах здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності та вихід на зарубіжні ринки повинні розглядатися як потужний стимул для розвитку виробництва та як чинник економічного зростання і нових можливостей [2, с. 22].

В цьому ключі В. Ю. Кащєєва зауважує, що вихід на зовнішні ринки дає можливість розвитку іміджу підприємства, розширення сфер його діяльності, спрощення доступу до інноваційних технологій та міжнародних програм розвитку підприємництва. Разом з тим, авторка підкреслює, що рішення про вихід на зовнішні ринки повинно прийматися з урахуванням завдань, які ставить перед собою підприємство, масштабів діяльності, наявності

кваліфікованого персоналу, обсягів продажу та характеру товару, що реалізується, очікуваних логістичних витрат тощо [3, с. 78].

Водночас, І. Ю. Приварникова наголошує, що експансія підприємства на зарубіжні ринки висуває додаткові вимоги до керівництва компанії, оскільки за умов панування жорсткої конкуренції інтеграція в міжнародний простір можлива лише за умови використання сучасних методів управління [1, с. 141]. Деякі вітчизняні автори цілком слушно зазначають, що вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки [4, с. 212]. Крім того, менеджмент компанії, яка прийняла рішення щодо виходу на зовнішній ринок, має відповісти для себе на три наступні питання, які є ключовими в отриманні доступу до зарубіжних ринків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Ключові питання щодо отримання доступу на зарубіжні ринки

Ключове питання	Сутність
Коли?	Менеджмент компанії має чітко визначити час виходу її на ринок, стати або «першопрохідцем», або послідовником. Кожна з цих стратегій має як переваги, так і не в собі певні ризики
Як?	Необхідно визначити масштаб виходу на ринок: агресивне охоплення чи поступове розширення бізнесу. Це залежить від ресурсів, інвестицій, та управлінської компетентності менеджменту компанії
Де?	Компанія має вирішити та знайти баланс між привабливістю галузі, ризиками і витратами, пов'язаними з виходом на зарубіжний ринок

Джерело: Складено автором на основі [5, с. 20-21]

Як відомо з міжнародної бізнес-практики, існують різні способи виходу на ринки окремих країн. Вибір конкретного способу залежить від результатів проведеного дослідження ринку, фінансових можливостей, цілей підприємства та ін. Розробка стратегії зовнішньої експансії спрямована на виявлення оптимального співвідношення напрямків і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу проникнення на зовнішній ринок.

Під стратегією виходу на зовнішній ринок будемо розуміти виключно інституційну форму присутності і функціонування компанії на певному зарубіжному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей. Як правило, виділяють основні інституційні форми присутності на зовнішньому ринку, що виникають внаслідок:

- експорту;
- партнерства;
- інтеграції;
- ієрархічної побудови бізнесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Стратегії виходу та закріплення позицій підприємств на зовнішніх ринках

Експорт	Партнерство	Інтеграція	Ієрархічна побудова бізнесу
1. Непрямий експорт: - Через вітчизняні зовнішньоторговельні організації; - Через вітчизняних агентів з експорту, комісіонерів тощо; - Через представництва зарубіжних компаній на внутрішньому ринку. 2. Прямий експорт: - Через експортний відділ у власній країні; - Через збутове відділення чи філію за кордоном; - Через комівояжерів з експортних операцій; - Через закордонних дистриб'юторів чи агентів 3. Спільний експорт	1. Вертикальна кооперація: - Ліцензування; - Франчайзинг; - Контрактне виробництво; - Управління за контрактом. 2. Горизонтальна кооперація: - Збутові угоди; - Підприємства спільного володіння.	1. Спільні підприємства 2. Одно-осібне володіння через: - Філії/представництва; - Дочірні підприємства.	1. Злиття і поглинання 2. Бізнес «з нуля»

Джерело: Складено автором на основі [6, с. 457; 7; 8, с. 21; 9]

Характеризуючи стратегії/форми виходу підприємств на зарубіжні ринки, наведені у табл. 1.2, слід зазначити, що непрямий експорт передбачає таку форму діяльності, коли фірма не бере прямої участі у реалізації своєї продукції за кордоном – цим займається інша вітчизняна фірма. Непрямий експорт майже не тягне за собою ризику, практично не потребує додаткових витрат, надає можливість скористатися ресурсами інших досвідчених експортерів. Водночас

продукт може реалізовуватися через неналежні канали при незадовільній якості обслуговування. Посередник може також пропонувати подібні товари фірм-конкурентів. Крім того, фірма не знає, хто є споживачами її товарів.

Прямий експорт передбачає, що фірма самостійно організовує та здійснює всю діяльність, пов'язану з експортом, безпосередньо контактуючи з закордонними покупцями. Пряме експортування може відбуватися через закордонних агентів або дистриб'юторів (незалежних посередників, що мають розгалужену збутову мережу, склади і майстерні з ремонту та обслуговування).

Завдяки значному досвіду, діловим зв'язкам та знанням місцевого ринку вони мають високий потенціал для продажу товарів. Експортер може також продавати товари або послуги напряму кінцевим споживачам за кордоном. Така форма експортної діяльності може бути успішною для фірм, що реалізують нішові товари у невеликих обсягах, мають знання мови і культури цільового ринку, високі комунікаційні здібності і готові взяти на себе витрати і ризики, пов'язані з транспортуванням, отриманням платежів, обслуговуванням товарів.

Стратегії спільного експорту, як правило, передбачають об'єднання ресурсів декількох фірм для організації спільної діяльності через спільного закордонного агента, який вже не є незалежним суб'єктом ринку, а контролюється фірмами-виробниками.

Кооперативні стратегії використовуються тоді, коли фірма, маючи певну конкурентну перевагу, не здатна нею скористуватися (через обмеженість ресурсів або протекціоністські заходи), але може передати цю перевагу іншій стороні. На відміну від експортних стратегій, вони, як правило, передбачають передачу знань та напрацьованих технологій. Так, наприклад, ліцензування як форма проникнення на закордонний ринок полягає в тому, що підприємство, яке володіє правами власності на певні нематеріальні активи (торговельні марки, авторські права, патенти, ноу-хау, комерційні таємниці, маркетингові технології, методи організації виробничого процесу, логістичні рішення тощо) передає право на їх використання закордонній юридичній особі на певних умовах та за окрему плату (роялті та/або паушальні платежі).

На відміну від контрактного виробництва, ліцензування зазвичай передбачає триваліше співробітництво і покладає на місцеву фірму більше обов'язків, оскільки разом із ліцензією до неї переходить і відповідальність за виконання більшої кількості функцій ланцюжка вартості (виробнича, маркетингова та збутова діяльність на певній території).

Перспективною кооперативною стратегією інтернаціоналізації підприємств малого та середнього бізнесу, що широко використовується у роздрібній торгівлі, громадському харчуванні, готельному та туристичному бізнесі, освіті, є міжнародний франчайзинг. Основне зростання системи франчайзингу припадає на франчайзинг ділового або бізнес-формату, за якого франчайзер передає відпрацьовану модель організації та ведення бізнесу. Він передбачає складання франчайзером пакету супутніх документів – brand-book, що включає детальні технології ведення бізнесу і правила, аж до параметрів роботи з нерухомістю (місце розташування, інтенсивність людських потоків, діапазон орендної ставки тощо), оформлення інтер'єру приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики тощо.

На додаток до пакету франчайзер може запропонувати свою допомогу або підтримку у фінансуванні, виборі місця розташування, спільній рекламній діяльності, навчанні і допомоги у відкритті магазинів. Винятки у вигляді незначних відхилень від стандарту допускаються дуже рідко. Наприклад, незважаючи на те, що в усьому світі в ресторанах мережі McDonald's напої, що містять алкоголь, не входять до асортименту продукції, в Німеччині та Чехії в меню включено пиво, оскільки воно є невід'ємною частиною національної культури. Серед українських фірм модель франчайзингу для виходу на закордонні ринки використовують «Львівська майстерня шоколаду», «Експрес Стрижка», BurgerClub, FruitLife та ін.

Щодо ієрархічного методу побудови бізнесу (його ще називають інвестиційним), то він передбачає повний контроль бізнесу на цільовому зовнішньому ринку, а саме повне володіння фірмою в цільовій країні. Цей

бізнес може мати форму філіалу, або окремого незалежного від головної компанії підприємства. Можна виокремити два основних шляхи використання інвестиційних стратегій виходу на зовнішній ринок: придбати вже існуючий бізнес (злиття і поглинання) або розпочати бізнес «з нуля» (органічне зростання).

Необхідно зауважити, що окремі вітчизняні автори доволі справедливо виокремлюють переваги і недоліки стратегій/форм виходу підприємств на зарубіжні ринки, наведених у табл. 1.2 (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Переваги і недоліки стратегій/форм виходу підприємств на зарубіжні ринки

Стратегія/форма виходу підприємства на зарубіжні ринки	Переваги	Недоліки
Експорт	Швидкий вхід, низький ризик	Низький контроль, низькі знання про локальні, місцеві особливості та ринок, потенційний негативний вплив транспорту на навколишнє середовище
Партнерство	Швидкий вхід, низька вартість, низький ризик	Нижча можливість контролю, ліцензіат може стати конкурентом, правове та нормативне середовище (міжнародне та договірне законодавство) має бути надійним
Інтеграція	Спільні витрати зменшують необхідні інвестиції, зменшують ризик, розглядається як місцева організація	Вища вартість, ніж експорт, ліцензування або франчайзинг; проблеми інтеграції між двома корпоративними культурами
Ієрархічна побудова бізнесу	Швидкий вхід, максимальний контроль, можливість обійти бар'єри на імпорт	Висока вартість, високий ризик через незнання особливостей місцевого ринку і бізнес-середовища

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 166-167]

Незважаючи на те, що питання, які пов'язані з трактуванням стратегій виходу на зовнішній ринок та їхньою класифікацією, є предметом досліджень багатьох українських та іноземних авторів, стратегії виходу на зовнішній ринок як різновиди маркетингових стратегій, зазвичай, чітко не виокремлюються за певними класифікаційними ознаками. Крім того, саме поняття стратегії виходу

на зовнішній ринок інколи трактується не зовсім чітко або дуже вузько і часто прирівнюється лише до способу виходу на зовнішній ринок (експорту чи виробництву продукції на зовнішніх ринках та їх різним організаційним формам).

1.2. Методичні підходи до оцінки привабливості потенційних зовнішніх ринків збуту для підприємства-експортера

Підприємства, що планують вихід на зовнішній ринок, мають перш за все обрати ринок конкретної країни чи групи країн, стратегію та методи виходу на цей ринок, а також обов'язково врахувати правові й податкові аспекти [11]. Як цілком слушно зазначає М. А. Овод, умови діяльності на іноземних ринках передбачають додаткові перешкоди для експансії: фірми виходять на зовнішні ринки, правила гри яких їм заздалегідь невідомі, що вимагатиме в подальшому додаткових витрат на дослідження й вивчення встановлених правил поведінки [12, с. 102]. С. В. Поліщук у своїх публікаціях наголошує на існуванні не лише бар'єрів, але і певних ризиків під час виходу на зовнішні ринки, зокрема, у здійсненні експортних операцій, що, на думку автора, актуалізує проблематику використання маркетингового менеджменту у діяльності підприємства [13].

При всій складності виведення компанії на міжнародні ринки програма виходу на них мало чим відрізняється за своєю суттю від виходу на новий сегмент внутрішнього ринку: маркетингові дослідження ринку, визначення доцільності сегмента, вибір принципу позиціонування на обраному сегменті і розробка стратегії й тактики просування. Проте, як цілком слушно зазначає О. М. Ковінько, яка чимало публікацій присвятила дослідженню проблематики міжнародних маркетингових досліджень, зарубіжні ринки визначають більш високі вимоги до товарів, їх упаковки, сервісу, реклами, що пояснюється гострою конкуренцією між підприємствами, виробниками товару, переважанням «ринку покупця», тобто помітним перевищенням пропозиції над

попитом. У зв'язку з цим, на думку, О. М. Ковінько вимоги до маркетингових досліджень міжнародних ринків зростають [14, с. 48].

На нашу думку, доцільно погодитись з позицією С. Е. Амонса та О. П. Красняк щодо того, що дослідження будь-якого ринку починається з застосування низки аналітичних досліджень, що полягають у розробці теоретичних та аналітичних основ вивчення існуючих потреб ринку в умовах конкуренції, аналіз поведінки конкурентів та споживачів, зменшення втрат при здійсненні підприємницької діяльності, прийняття обґрунтованих управлінських рішень для прогнозування кон'юнктури для того, щоб адекватно реагувати на зміни що безпосередньо впливають на підприємство [15].

Необхідно підкреслити, що О. М. Ковінько виділяє 5 основних етапів маркетингового дослідження міжнародних ринків (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Етапи маркетингового дослідження міжнародних ринків

Етап	Загальна характеристика	Напрями досліджень і аналізу
I	Визначення зовнішнього ринку	1. Облік географічного положення 2. Аналіз політичної кон'юнктури 3. Аналіз економічної кон'юнктури 4. Вивчення національних особливостей ринку
II	Вивчення попиту	1. Дослідження місткості ринку 2. Дослідження вимог покупців і рівня купівельної спроможності 3. Аналіз перспектив розвитку ринку
III	Вивчення пропозицій	1. Дослідження виробництва товарів на місцевому ринку 2. Дослідження можливостей розширення пропозиції за рахунок імпорту та зміни запасів 3. Аналіз перспектив розвитку виробництва та оновлення товарів 4. Вивчення та оцінка діяльності на ринку підприємств конкурентів
IV	Вивчення умов здійснення бізнес-діяльності на ринку	1. Вивчення правових питань діяльності на ринку. 2. Вивчення форм і методів торгівлі та комерційної практики 3. Вивчення умов руху товару 4. Вивчення можливих каналів розповсюдження товарів 5. Дослідження можливості виробництва товарів на місці
V	Дослідження потенційних можливостей підприємства	1. Аналіз господарської діяльності 2. Аналіз конкурентоспроможності продукції 3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Джерело: Складено автором на основі [14, с. 53; 16]

Що ж стосується тлумачення сутності категорії «привабливість ринку», то С. І. Плотницька трактує її як кількісно-якісно характеристику ринку, що відображає розмір, динаміку і якість ринку, його інфраструктуру [17, с. 27]. Необхідно зазначити, що серед вітчизняних авторів не розроблено єдиного підходу щодо інструментарію оцінки привабливості зарубіжних ринків. Так, наприклад, платформа державної підтримки експортерів «Дія.Бізнес» наводить 6 основних критеріїв оцінки привабливості зовнішніх ринків (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Критерії оцінки привабливості зовнішніх ринків, рекомендовані платформою державної підтримки експортерів «Дія.Бізнес»

Критерій	Складові
Розмір та потенціал обраного ринку	В цей компонент може входити оцінка економічного розвитку країни (ВВП, ВВП на душу населення); демографічні показники (якщо ваш товар залежить від кінцевого споживача – кількість населення, структура населенням за статтю чи віком); обсяг імпорту товару (за останній рік, % зростання чи падіння у порівнянні з попередніми роками); а також безпосередній попит на товар чи послугу в обраних країнах (обсяг споживання за останній рік та % зростання чи падіння у порівнянні з попередніми роками)
Потреби споживачів та тренди	Які є сегменти споживачів на ринку, їх розмір та основні характеристики; чим вони відрізняються від українських споживачів; чому вони обирають певний товар чи послугу та які тренди на ринку (наприклад, смакові уподобання для готових харчових виробів чи нові технології для промислової продукції)
Бар'єри входу на ринок	Тарифи, квоти, необхідність отримання сертифікації та інші обов'язкові регуляторні вимоги та добровільні стандарти
Конкуренти та ціна на ринку	Як конкуренти просувають свою продукцію чи послуги, яка ціна на їх продукцію та чому клієнти надають перевагу їх продукції чи послугам. Наскільки ринок є насиченим та чи є серед конкурентів іноземні компанії
Логістика, додаткові витрати	Прийнятний рівень витрат часу та фінансів на логістику, додаткові витрати, які будуть необхідні для виходу на обрані ринки
Культурні відмінності на ринку	Культурні особливості обраних країн

Джерело: Складено автором на основі [18]

Проте більш глибоке трактування підходів до оцінки привабливості зарубіжних ринків наводять С. І. Плотницька і В. П. Мазуренко, які виділяють три різних підходи до такої оцінки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до оцінки привабливості зарубіжних ринків, пропоновані С. І. Плотницькою і В. П. Мазуренко

Джерело: Складено автором на основі [17, с. 26-27; 19]

При цьому С. І. Плотницька розкриває особливості кожного з цих підходів наступним чином:

- суб'єктивний підхід ґрунтується на суб'єктивних відчуттях, уявленнях,досвіді осіб, які приймають рішення щодо виходу на конкретний ринок. Перевага цього методу полягає у відсутності витрат на обґрунтування рішення, проте у «чистому вигляді» цей підхід майже не зустрічається.

- дискретний підхід як прийом обґрунтування вибору зарубіжного ринку на підставі аналізу ґрунтується на оцінці 2-3 найважливіших показників розвитку ринку або інших критеріїв. Успішність його використання залежить від правильного вибору цих показників, які повинні: відповідати цілям виходу фірми на зовнішній ринок; об'єктивно характеризувати стан чи особливості розвитку зарубіжного ринку; бути дослідженими за певний період часу. Серед поширених дискретних моделей відбору привабливих зарубіжних ринків авторка виокремлює побудову матриць «можливості-ризик» (метод Борга-Ворнера) та «привабливість країни – конкурентоспроможність компанії» (матриця Форда), які передбачають вибір кожним конкретним підприємством переліку важливих для них показників, визначення їх статистичної вагомості і побудову діаграми, що наочно демонструє порівнювальне становище різних країн. До показників оцінки привабливості ринку належать: розмір ринку;тенденції зростання; різноманітність ринку - асортимент товару; інтенсивність капіталовкладень; технологічні прориви; соціальне та правове середовище тощо. До показників оцінки власних конкурентних переваг

належать: різноманітність товарів; динаміка збуту; існуюча частка ринку; широта асортименту порівняно з конкурентами; патентний захист тощо.

- комплексний підхід передбачає кількісну оцінку кожного з параметрів можливих ринків за системою показників або глибоке аналітичне обґрунтування за певною моделлю і теоретично забезпечує найвищий рівень обґрунтованості. За обмеженості фінансових ресурсів фірми найчастіше застосовують дискретний підхід, який є дещо спрощеним і менш витратним з фінансового погляду. Комплексний підхід до вибору закордонного ринку полягає у всебічному аналізі та оцінці показників і критеріїв ринку. Серед запропонованих у літературі комплексних методів відбору привабливих для здійснення міжнародної підприємницької діяльності ринків вагоме значення має аналіз наявних можливостей середовища міжнародного бізнесу, який отримав назву SLEPT-аналіз (social/cultural, legal, economic, political, technological) і використовується з метою ідентифікації тих чинників макросередовища (соціокультурних, правових, економічних, політико-правових, технологічних), які суттєво впливають або можуть вплинути на майбутню діяльність фірми на зарубіжних ринках [17, с. 26-27].

Окремої увагу, на нашу думку, заслуговує підхід В. П. Мазуренко до оцінки привабливості зарубіжних товарних ринків, який передбачає їх сегментацію залежно від рівня (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Система показників привабливості міжнародного товарного ринку

Рівень	Система показників
Світовий рівень	Стан розвитку світової економіки, міжнародних факторних ринків, рівень транснаціоналізації та регіональної інтеграції, фактори наднаціонального, міждержавного регулювання міжнародних економічних відносин
Рівень країни	Політико-правові, економічні, соціокультурні, науково-технічні, демографічні, природно-географічні фактори
Галузевий рівень	Ємність галузевого ринку, темп зростання галузевого ринку, тривалість життєвого циклу товару на ринку, технологічні вимоги, рівень конкуренції, вхідні та вихідні бар’єри на ринку, сезонні та циклічні коливання

Джерело: Складено автором на основі [20, с. 71]

Цікавим, на нашу думку, є підхід деяких вітчизняних авторів, які при оцінці привабливості зарубіжних ринків пропонують враховувати показники різноманітних рейтингових оцінок, які щорічно публікуються різними престижними дослідницько-аналітичними організаціями. Так, наприклад, О. М. Ковінько та О. В. Гуріна вважають, що важливими показниками при оцінці перспектив виходу на зарубіжні ринку збуту є рейтингові оцінки конкурентоспроможності, свободи бізнесу і торгівлі та інших параметрів з використанням даних з Doing Business, Global Competitive Index, Index of Economic Freedom, Global Innovation Index тощо [21, с. 62; 22, с. 6].

Таким чином, важливим початковим етапом виходу підприємства на зовнішні ринки є формування переліку потенційних зарубіжних ринків збуту продукції, його детальний аналіз і вивчення. Основними об'єктами аналізу і вивчення міжнародних ринків при цьому виступають:

1) ринкове макросередовище, до компонентів якого належать демографічне, економічне, політичне середовище тощо;

2) вимоги закордонного ринку до споживчих властивостей товару, рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається;

3) фактори привабливості зарубіжного ринку: економічні та технологічні, фактори ринкового потенціалу і інші;

4) ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту;

5) рівень світових цін і тенденції їх зміни;

6) ступінь і характер ринкової конкуренції;

7) форми роботи на зарубіжному ринку, форми посередницьких угод, види угод, форми торгівлі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ПОЛЬЩІ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА (НА ПРИКЛАДІ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»)

2.1. Загальна характеристика та аналіз показників збутової діяльності «Монделіс Україна»

Характеризуючи особливості діяльності Mondelēz International на ринку нашої держави, слід зазначити, що ця глобальна компанія є одним з найбільших у світі виробників снеків, шоколадної продукції, печива, цукерок, жувальної гумки, і є відомою завдяки глобальним та локальним брендам, таким як: печиво Oreo, belVita, LU, шоколад Milka, Toblerone, Cadbury Dairy Milk, льодяники Halls, Sour Patch Kids, а також жувальна гумка Dirol та Trident [23].

Український підрозділ «Монделіс Україна» включає в себе дві компанії:

- ПрАТ «Монделіс Україна», яке є одним із найбільших інвесторів в харчову галузь України та представлене такими брендами, як Milka, «Корона», Oreo, «Ведмедик «Барні», TUC, Belvita, Dirol, Halls. Компанія працює в Україні з 1994 року і за цей період інвестувала у розвиток бізнесу понад 200 млн. дол. США, налагодивши власні виробничі потужності в місті Тростянець Сумської області [23];
- ТОВ «Чіпси Люкс», яке здійснює виробництво картопляних чіпсів під брендом «Люкс» та виробничі потужності якої розташовані в селі Старі Петрівці Вишгородського району Київської області.

Необхідно підкреслити, що «Монделіс Україна», як структурна одиниця глобальної корпорації Mondelēz International, ставить на меті виробництво високоякісних снеків з одночасним урахуванням проблематики сталого розвитку і збереження довкілля [24]. Так, ТОВ «Чіпси Люкс» для виробництва чіпсів бренду «Люкс» використовує лише українську картоплю з Тернопільської, Житомирської, Вінницької, Київської, Чернігівської,

Львівської, Херсонської, Хмельницької, Волинської, Сумської, Черкаської областей. При цьому процес вирощування картоплі повністю контролюють фахівці-агрономи компанії, а для смаження чіпсів компанія використовує лише рідку фракцію пальмового олеїну. І це лише кілька фактів про те, як компанія дбає про найвищу якість та безпеку своєї продукції [25].

Слід зазначити, що «Монделіс Україна» оперує на трьох різних сегментах вітчизняного ринку харчових продуктів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика напрямів діяльності та конкурентів

Структурний підрозділ «Монделіс Україна»	Сегмент ринку	Основні конкуренти
ПрАТ «Монделіс Україна»	Печиво, паковані шоколадні вироби	Основними конкурентами в сегменті солодкого печива є Рошен, Конті, Ярич, а в сегменті пакованого шоколаду – компанії, що входять до груп Roshen, Nestle, Pepsi, Mars
ТОВ «Чіпси Люкс»	Картопляні чіпси	Основними конкурентами є група компаній Pepsi, що здійснюють виробництво картопляних чіпсів під маркою «Lays»

Джерело: Складено автором на основі [26-30]

Необхідно підкреслити, що ринок картопляних чіпсів, порівняно з іншими ринками снеків, на яких оперує «Монделіс Україна», є найменш конкурентним, і на ньому частка трьох основних гравців складає близько 80%, в той час як частка ТОВ «Чіпси Люкс» складає близько 20% [28]. Ринок печива, на якому оперує компанія, складається з сегментів солодкого печива (цей сегмент є найбільш конкурентним), солоних крекерів та бісквітних тістечок: ці сегменти у 2021 році розподілялися у пропорції 69% - солодке печиво, 12% - крекери, 19% - бісквітні тістечка. При цьому частка досліджуваного підприємства в кожному сегменті відрізняється та сумарно складала близько 26% у 2021 році [29-30].

Ринок пакованих шоколадних виробів, на якому оперує компанія, складається з сегментів плиткового шоколаду (цей сегмент є найбільш

конкурентним), коробкових цукерок, шоколадних батончиків та фігурних виробів. Сегменти розподіляються у пропорції 44% - плитковий шоколад, 25% - батончики, 19% - шоколад у коробках, 8% - фігурні вироби. При цьому частка «Монделіс Україна» у 2021 році складала 34% в сегменті плиткового шоколаду, 3% в батончиках та 4% в коробкових цукерках, та у 5% фігурних виробах [29-30].

Що стосується особливостей фінансово-господарської діяльності «Монделіс Україна», то необхідно підкреслити, що і для ПрАТ «Монделіс Україна», і ТОВ «Чіпси Люкс» впродовж 2019-2021 рр. характерним було скорочення обсягів прибутку від операційної діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Окремі показники господарської діяльності «Монделіс Україна» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2019, %
ПрАТ «Монделіс Україна»				
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	6045836	7229422	8506944	141%
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	-4879849	-5946816	-7292108	149%
Інші операційні доходи	122002	38790	68495	56%
Адміністративні витрати	-262153	-248320	-275893	105%
Витрати на збут	-347498	-289606	-448239	129%
Інші операційні витрати	-17826	-144151	-21398	120%
Фінансовий результат від операційної діяльності	660512	639319	537801	81%
ТОВ «Чіпси Люкс»				
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	602208	588410	708813	118%
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	-552502	-543101	-690659	125%
Інші операційні доходи	23757	10988	10867	46%
Адміністративні витрати	-247	-269	-318	129%
Витрати на збут	-6310	-5041	-5407	86%
Інші операційні витрати	-521	-7417	-264	51%
Фінансовий результат від операційної діяльності	66385	43570	23032	35%

Джерело: Складено автором на основі [26-30]

Як свідчать дані табл. 2.2, за період 2019-2021 рр. відбулося зростання обсягів доходу від продажу виробленої продукції ТОВ «Чіпси Люкс» на 18% з

одночасним зростанням собівартості виробництва на 25%. Таке випереджаюче збільшення собівартості реалізованої продукції було спричинено підвищенням закупівельних цін на сировину, пакування, енергоносіїв та збільшенням витрат на оплату праці. Слід також зазначити, що за досліджуваний період ТОВ «Чіпси Люкс» скоротило всі види витрат за винятком адміністративних: збільшення обсягів останніх на 29% було пов'язано зі збільшення вартості банківських послуг [28].

Що ж стосується показників діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», то необхідно зауважити, що зростання показників доходу від реалізації продукції на 41% протягом 2019-2021 років обумовлене збільшенням обсягів реалізованої продукції як на території Україні, так і на зовнішніх ринках. При цьому збільшення собівартості реалізованої продукції на 49% у 2021 році порівняно з 2019 роком також відбулося внаслідок підвищення закупівельних цін на сировину, енергоносії, а також збільшенням витрат на оплату праці. Збільшення величини адміністративних і збутових витрат за період 2019-2021 рр. було обумовлене плановим підвищенням заробітної плати працівників компанії та зростанням витрат на комунальні послуги [29-30].

Необхідно підкреслити, що «Монделіс Україна» має розвинену систему дистрибуції в усіх сегментах снеків та каналах сучасної й традиційної торгівлі за рахунок розгалуженої мережі дистриб'юторів і співпраці з найбільшими торговельними мережами. При цьому «Монделіс Україна» на ринку України здійснює дистрибуцію як власних продуктів, так і продуктів, вироблених іншими компаніями Mondelez International. Також досліджувана компанія експортує деякі продукти, вироблені як в Україні (на Тростянецькій кондитерській фабриці та Вишгородський чипсовій), так і за кордоном.

Таким чином, компанія реалізує свою продукцію в Україні місцевим дистриб'юторам та ключовим клієнтам (великим українським роздрібним мережам), а також проводить експортні операції до багатьох країн світу.

Варто підкреслити, що досліджуване підприємство здійснює експорт практично до усіх континентів і регіонів світу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Географічна структура експорту снеків «Монделіс Україна» за 2019-2021 рр., тис. дол. США

Регіон/країна	Обсяги експорту, тис. дол. США			
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2019, %
Країни Латинської Америки				
Аргентина	1295,9	994,4	1275,3	98%
Чилі	89,1	126,2	582,9	654%
Всього експортовано	*1385*	*1120,6*	*1858,2*	*134%*
Країни ЄАВТ				
Норвегія	6343,1	3928	4616,7	73%
Ісландія	3371,1	1203	1688,1	50%
Всього експортовано	*9714,2*	*5131*	*6304,8*	*65%*
Країни ЄС				
Естонія	1854,7	4771,4	4778,9	258%
Литва	1438,2	1796,3	1914,7	133%
Нідерланди	1674,3	2262,7	2641,5	158%
Всього експортовано	*4967,2*	*8830,4*	*9335,1*	*188%*
Країни НАФТА				
США	1686,2	1172,8	1858,7	110%
Канада	4052	5858,3	7592,5	187%
Всього експортовано	*5738,2*	*7031,1*	*9451,2*	*165%*
Країни Азії				
Китай	329,5	1180,8	2184,2	663%
В’єтнам	1497,2	1724,5	3428,3	229%
Туреччина	9022,1	7501,2	6611,2	73%
Шрі-Ланка	286,4	1559,2	711,4	248%
Всього експортовано	*11135,2*	*11965,7*	*12935,1*	*116%*
Сукупний експорт підприємства	**32939,8**	**34078,8**	**39884,4**	**121%**

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Як свідчать дані табл. 2.3, протягом 2019-2021 рр. досліджуване підприємство у 6,6 разів збільшило експорт снеків до Китаю, у 6,5 разів – до Чилі, у 2,5 рази – до Естонії, майже у 2,5 рази – до Шрі-Ланки, у 2,2 рази – до В’єтнаму, у 1,8 рази – до Канади, майже у 1,6 рази – до Нідерландів тощо. Разом з тим, за період 2019-2021 рр. «Монделіс Україна» в тій чи іншій мірі скоротило експорт до інших країн, таких як Ісландія (на половину), Норвегія (майже на чверть), Туреччина (майже на чверть), Аргентина (на 2%).

При цьому спостерігається певна зміна структури експорту в розрізі регіонів світу за цей період: впродовж 2019-2021 рр. досліджуване підприємство наростило експорт до країн ЄС у 1,8 рази, до країн НАФТА на 65%, до країн Латинської Америки на третину, до країн Азії на 16%. Разом з тим, «Монделіс Україна» за аналізований період на третину скоротило експорт снеків до країн ЄАВТ.

В цілому ж сукупний обсяг експорту досліджуваного підприємства за 2019-2021 рр. зріс на 21%, а основними ринками збуту снеків «Монделіс Україна» за підсумками 2021 року були країни Азії, ЄС, а також США і Канада – їх сукупна частка у цей рік сягала майже 80%.

В цілому ж спостерігаємо тенденцію до поступового зниження ролі країн ЄАВТ (Норвегії та Ісландії) а також посилення ролі країн ЄС, США і Канади в структурі експорту «Монделіс Україна» за 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Регіональна структура експорту «Монделіс Україна» за 2019-2021 рр., %

Регіон	Частка регіону в загальній структурі експорту, %		
	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Країни Латинської Америки	4%	3%	5%
Країни ЄАВТ	29%	15%	16%
Країни ЄС	15%	26%	23%
Країни НАФТА	17%	21%	24%
Країни Азії	34%	35%	32%
Всього	100%	100%	100%

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Оцінюючи товарну структуру експорту досліджуваного підприємства, слід зазначити, що він є низько-диверсифікованим, а основну частку у вартісному вираженні в ній займають шоколадні вироби (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Товарна структура експорту продукції «Монделіс Україна» за 2019-2021 рр., млн. грн.

Товарна група	Обсяги експорту, тис. дол. США			
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2019,%
Картопляні чіпси	3476,1	3992,7	5136,3	148%
Печиво	7412,4	8642,7	9237,2	125%
Вироби з шоколаду	22051,3	21443,4	25510,9	116%
Всього експортовано	**32939,8**	**34078,8**	**39884,4**	**121%**

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Відповідно до даних табл. 2.5, за 2019-2021 рр. суттєвої зміни товарної структури експорту «Монделіс Україна» не відбулось. Так, впродовж досліджуваного періоду найбільш вагому частку у видовій структурі експорту займали вироби з шоколаду, обсяги експорту яких зросли протягом 2019-2021 рр. на 16%. Обсяги продажу закордон печива, яка є другою найбільш вагомою групою в товарній структурі експорту, також зросли за досліджуваний період, але більш суттєво ніж у випадку із шоколадними виробами (на чверть). При цьому майже на половину зріс експорт чіпсів картопляних, які займають найменшу частку у товарно-видовій структурі експорту «Монделіс Україна».

2.2. Оцінка можливостей розширення збуту продукції «Монделіс Україна» шляхом виходу чіпсів «Люкс» на ринок Польщі

Оцінюючи можливості розширення збуту продукції «Монделіс Україна» на зовнішні ринки, на нашу думку, доцільно розглянути перспективи експорту картопляних чіпсів бренду «Люкс» на ринок Польщі, оскільки досліджуване підприємство не здійснює експорт на цей ринок, а в цілому Польща є привабливою країною для збуту з точки зору географічної близькості, наявності ємного ринку та платоспроможного населення. Так, за даними Світового банку, чисельність населення Польщі складало у 2021 році майже 38 млн. осіб, а середня річна зарплатня перевищує позначку у 33 тис. дол. США (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Характеристика окремих показників соціально-економічного розвитку Польщі

Показник	Значення
Чисельність населення, млн. осіб	37,8
Кількість занятих, млн. осіб	17,2
Номінальний ВВП, млрд. дол. США	661,7
ВВП на душу населення, тис. дол. США	17,4
Середня зарплатня на рік, тис. дол. США	33,6
Частка населення з низьким рівнем оплати праці, %	18,8
Середній скоригований чистий наявний дохід домогосподарства на душу населення, тис. дол. США	23,6

Джерело: Складено автором на основі [31-35]

На нашу думку, найбільш перспективним напрямом експорту є продаж на ринок Польщі саме картопляних чіпсів, оскільки ціни на цей вид снеків є найвищими і демонстрували тенденцію до зростання впродовж 2017-2021 рр. (рис. 2.1).

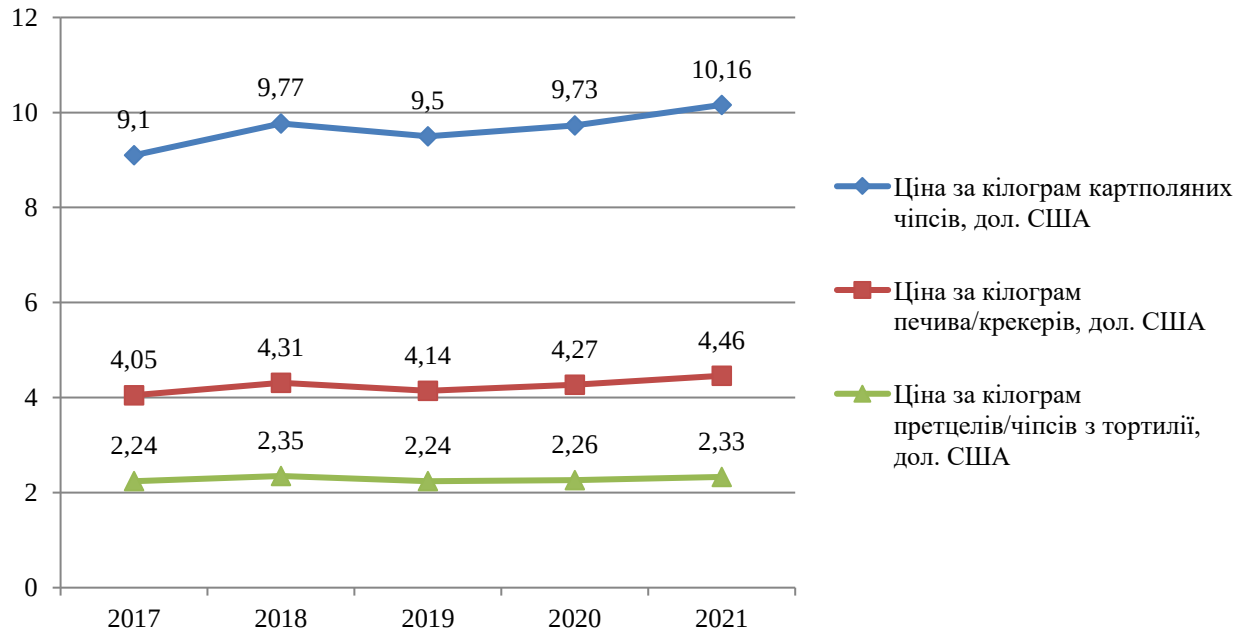


Рис. 2.1. Динаміка цін на снеки на ринку Польщі за 2017-2021 рр., дол. США/кг.

Джерело: Складено автором на основі [36]

Відповідно до даних, наведених на рис. 2.1, кілограм картопляних чіпсів на ринку Польщі у 2021 році коштував 10,1 дол. США, в той час як вартість кілограма печива/крекерів складала у середньому 4,4 дол. США, а претцелів та чіпсів з тортилії – 2,3 дол. США. Варто також зауважити, що обсяги продажів

картопляних чіпсів на ринку Польщі за період 2017-2021 рр. щороку зростали як вартісному, так і у натуральному вимірі (рис. 2.2).

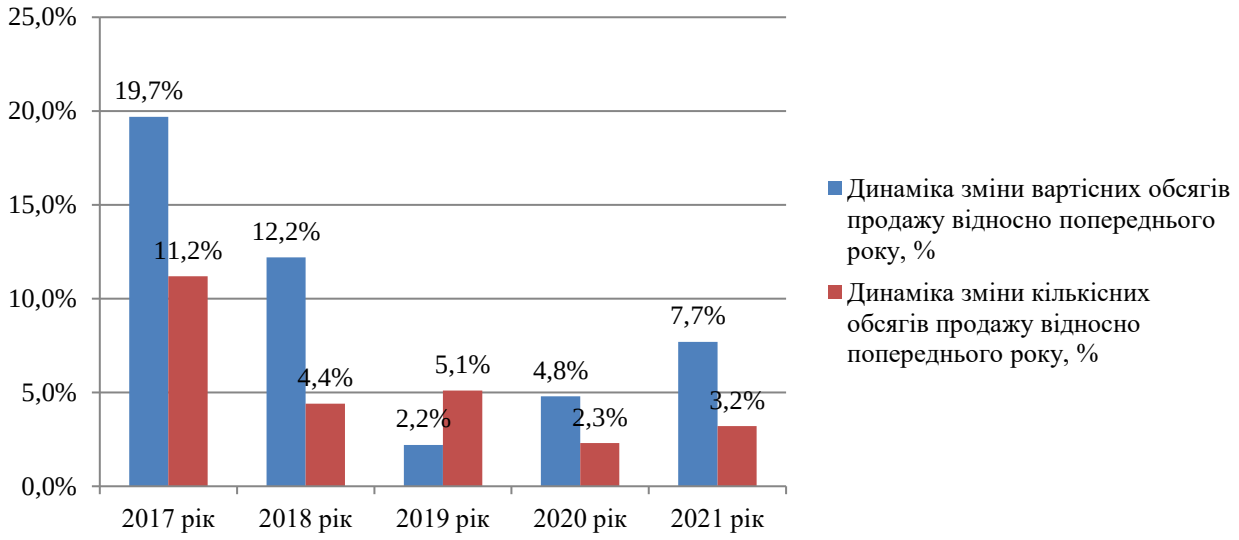


Рис. 2.2. Щорічна динаміка зміни обсягів продажів картопляних чіпсів на ринку Польщі за 2017-2021 рр., %

Джерело: Складено автором на основі [37-38]

В цілому ж слід зазначити, що за період 2017-2021 рр. обсяги продажу картопляних чіпсів на ринку Польщі у вартісному вираженні зросли майже на третину, а у кількісному – майже на 16%, що свідчить про зростання вартості цього виду снеків на ринку Польщі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Показники розвитку ринку картопляних чіпсів Польщі за період 2017-2021 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2017, %
Обсяг продажу на ринку Польщі, млрд. дол. США	0,66	0,74	0,76	0,80	0,86	130,3%
Динаміка зміни вартісних обсягів продажу відносно попереднього року, %	19,7%	12,2%	2,2%	4,8%	7,7%	-
Обсяг продажу на ринку Польщі, млн. кг.	72,8	76,0	79,9	81,7	84,3	115,8%
Динаміка зміни кількісних обсягів продажу відносно попереднього року, %	11,2%	4,4%	5,1%	2,3%	3,2%	-

Обсяг продажу на душу населення на ринку Польщі, дол. США	17,45	19,59	20,04	21,02	22,68	130,0%
Обсяг продажу на душу населення на ринку Польщі, кг	1,9	2,0	2,1	2,2	2,2	115,8%

Джерело: Складено автором на основі [37-38]

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.6 та на рис. 2.2, можемо зробити висновок, що впродовж 2017-2021 рр. ринок картопляних чіпсів Польщі зростав не лише у вартісному й натуральному обсягах, але й у розрахунку на душу населення. Так, якщо у вартісному вираженні обсяг продажів цього виду продукції зріс за досліджуваний період з 0,66 до 0,86 млрд. дол. США, то показник продажів на душу населення збільшився з 17,4 до 22,6 дол. США на одну особу. Якщо ж оцінювати натуральні виміри, то обсяг продажу в даному випадку зріс з 72,8 до 84,3 кг., а в розрахунку на душу населення – з 1,9 до 2,2 кг. на одну особу.

Зазначимо при цьому, що основними споживачами картопляних чіпсів у Польщі є молоді особи віком 25-34 роки та доросле населення у віці 35-44 роки (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Вікова структура споживачів картопляних чіпсів на ринку Польщі у 2021 році, %

Джерело: Складено автором на основі [39]

Привабливим для виводу картопляних чіпсів на ринок Польщі є той факт, що цей вид снеків активно споживають особи з різним рівнем доходів (рис. 2.4).

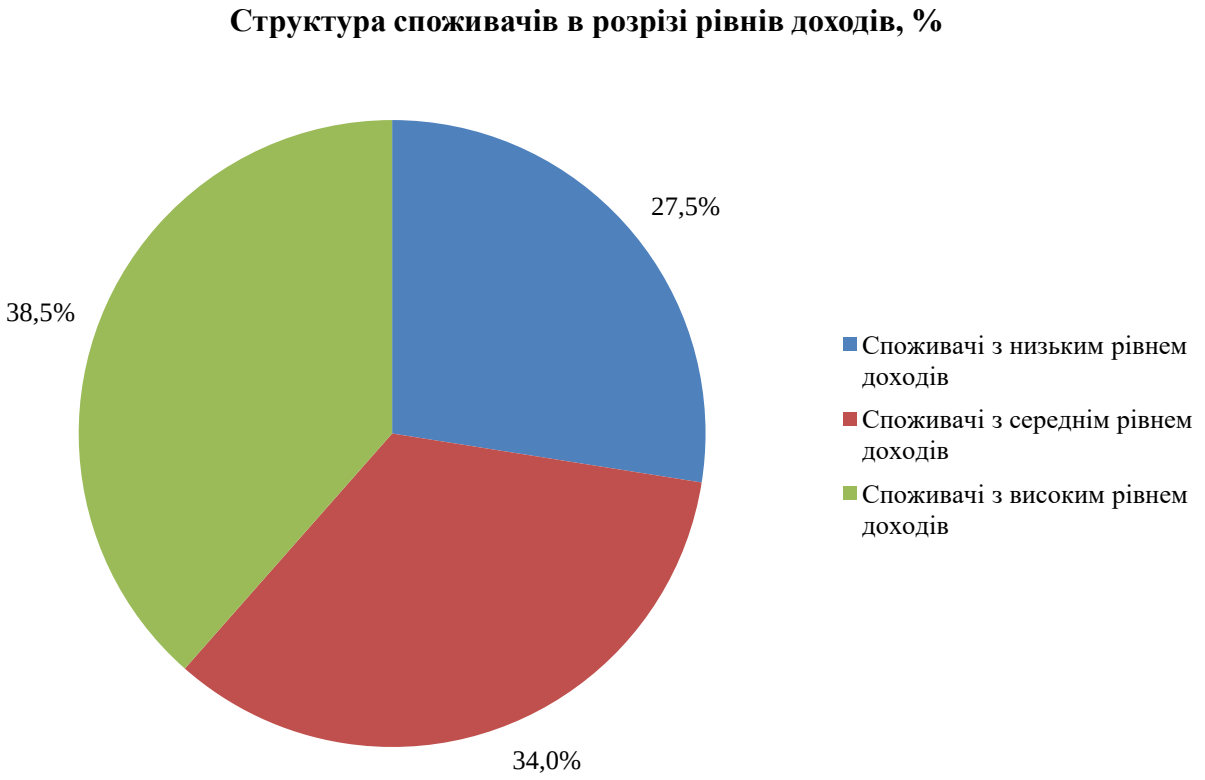


Рис. 2.4. Структура споживачів картопляних чіпсів на ринку Польщі в розрізі рівнів доходів у 2021 році, %

Джерело: Складено автором на основі [39]

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.4, у 2021 році частка осіб з середнім та високим рівнем доходів, які споживали картопляні чіпси, була приблизно однаковою, в той час як частка осіб з низьким рівнем доходів складала трохи більше чверті.

Що стосується каналів продажу картопляних чіпсів на ринку Польщі, то слід зазначити, що протягом 2017-2021 рр. домінували традиційні канали продажу цього виду продукції, в той час як частка онлайн-каналу була вкрай низькою і за підсумками 2021 року не перевищувала 0,2% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Структура каналів продажу на ринку картопляних чіпсів Польщі за період 2017-2021 рр.

Роки	Частка офлайн-каналу в структурі каналів продажу, %	Частка онлайн-каналу в структурі каналів продажу, %
2017	99,9%	0,1%
2018	99,9%	0,1%
2019	99,9%	0,1%
2020	99,9%	0,1%
2021	99,8%	0,2%

Джерело: Складено автором на основі [40]

Цікавим, на нашу думку, є той факт, що в структурі онлайн-каналу продажу картопляних чіпсів на ринку Польщі домінує використання персональних комп'ютерів, хоча частка мобільних пристроїв впродовж 2017-2021 рр. поступово зростала (рис. 2.5).

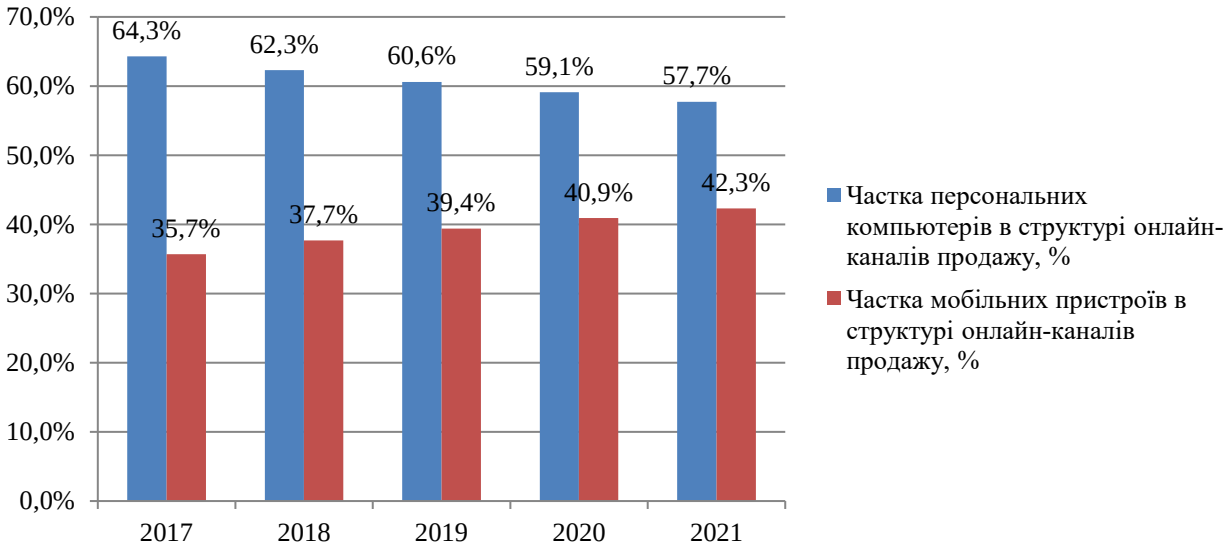


Рис. 2.5. Структура онлайн-каналу продажу картопляних чіпсів на ринку Польщі у 2021 році, %

Джерело: Складено автором на основі [40]

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.5, впродовж 2017-2021 рр. частка персональних комп'ютерів як засобу замовлення картопляних чіпсів скоротилася з 64,3% до 57,7%, в той час як частка мобільних пристроїв зросла з 35,7% до 42,3%.

Слід зазначити, що ринок Польщі є далеко не самим крупним ринком збуту картопляних чіпсів у світі: в даному випадку топ-5 країн за обсягами продажів цього виду продукції складають США, Японія, Індія, Китай і Мексика [41]. Проте з нашої точки зору, ринок Польщі (та ЄС в цілому) є привабливим

не лише з точки зору географічної близькості і ємності, але і з точки зору політичної та суспільної підтримки нашої країни, яка стикнулася з актом повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації наприкінці лютого 2022 року.

Так, з метою забезпечення підтримки української економіки з боку ЄС 04 червня 2022 року набув чинності Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 про тимчасові заходи з лібералізації торгівлі. Це рішення доповнює можливості, які мають українські експортери відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, і означає, що протягом одного року ввізне мито на весь український експорт до Європейського Союзу не сплачуватиметься, завдяки чому ЄС зможе суттєво підтримати економіку України [42-43].

Відповідно до положень Регламенту Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 будуть тимчасово (терміном на 1 рік) призупинені такі обмежувальні заходи і інструменти:

- мита для промислової продукції;
- застосування системи вхідних цін для фруктів та овочів;
- усі тарифні квоти для сільськогосподарської продукції;
- антидемпінгові мита на імпорт товарів походженням з України;
- застосування глобальних захисних заходів щодо українських товарів [42-44].

Лібералізація торговельних відносин передбачає, що Україна буде дотримуватися європейських правил: походження товарів та відповідних процедур в рамках Угоди про асоціацію, утримання від будь-яких нових обмежень на імпорт з ЄС, повага України до демократичних принципів, прав людини та основних свобод, верховенства права, боротьба з корупцією.

Водночас, необхідно підкреслити, що Європейська Комісія залишає за собою право в подальшому запровадити мита у разі заподіяння шкоди європейським виробникам тих видів продукції, відносно яких було запроваджено заходи з лібералізації торгівлі [45].

Таким чином, нові, спрощені правила доступу на ринок ЄС допоможуть українським виробникам та експортерам витримати навантаження війни та зміцнити свої позиції на європейському ринку. Так, за даними джерел Інтернет-видання «Ligazakon», пільговий режим вже зараз має позитивний ефект на обсяги торгівлі українськими товарами в Європейському Союзі: експорт продукції українського виробництва до ЄС за три квартали 2022 року перевищив довоєнний рівень на 6,3% (або на 1,2 млрд. дол. США) [46]. Ця теза також підтверджується даними Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України, відповідно до яких впродовж 7 місяців війни (березень – вересень 2022 р.) до ЄС було експортовано товарів майже на 16,5 млрд. дол. США, а протягом аналогічного періоду 2021 р. – 15,5 млрд. дол. США, тобто експорт зріс на 6% [47].

Таким чином, вважаємо доцільним досліджуваному підприємству здійснювати операції експорту картопляних чіпсів бренду «Люкс» на ринок Польщі, що у підсумку має не лише позитивно вплинути на результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» за рахунок освоєння нових ринків збуту, але і у макроекономічному вимірі певним чином зміцнити стабільність курсу гривні завдяки надходженню валютної виручки в Україну від експортних операцій «Монделіс Україна».

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

Характеризуючи напрями вдосконалення стратегії збутової діяльності «Монделіс Україна», слід зазначити що просування будь-якої продукції/послуг на зовнішній ринок передбачає створення й підтримку сталих зв'язків між підприємством та ринком з метою активізації збуту товарів і послуг та формування позитивного іміджу за допомогою інформування, переконання та нагадування про себе і свою присутність на ринку (тобто шляхом комунікацій між підприємством і кінцевим клієнтом).

У практичній діяльності «Монделіс Україна» з метою просування його продукції на зовнішні ринки, вважаємо доцільним застосування стратегії комунікації у вигляді стратегії «проштовхування» продукції підприємства – картопляних чіпсів, стратегії «притягування» споживачів до конкретних видів продовольчої продукції, а також комбінованої (змішаної) комунікаційної стратегії.

В нашому випадку вважаємо за доцільне «проштовхування» картопляних чіпсів на ринок Польщі. В даному випадку сутність стратегії «проштовхування» цього виду продукції на польський ринок полягає в тому, що основні маркетингові зусилля «Монделіс Україна» спрямовуються на пошук торговельних представників і посередників (в першу чергу, крупних торговельних мереж та оптових торговців) на території Польщі з метою спонукання їх до включення продукції «ТОВ Чіпси Люкс» у свій торговий асортимент, а також створення необхідних складів під цю продукцію. Метою такого підходу є знаходження взаєморозуміння з посередником, якому пропонуються привабливі умови та просувається своя продукція. Тобто стратегія «проштовхування» передбачає розбудову системи гармонійних відносин з торговельними посередниками та збутовими агентами продукції «ТОВ Чіпси Люкс» і їх ефективної мотивації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні способи мотивування торговельних посередників і збутових агентів на ринку Польщі

Завдання	Приклади пропонованих стимулів
Ріст продажів і підтримування рівня запасів продукції «ТОВ Чіпси Люкс» на складах	Високі торговельні націнки, територіальна ексклюзивність, оптові знижки, поставки продукції з відшкодуванням (повним або частковим) транспортних витрат
Інтенсифікація роботи торговельного персоналу	Матеріальне стимулювання
Зростання локальної активності з продажу продукції «ТОВ Чіпси Люкс»: – локальна реклама; – розширення торговельних площ для продукції	Співробітництво з рекламою, виділення засобів на рекламу, рекламні матеріали. Знижки, які прив'язані до збільшення торговельних площ
Поліпшення обслуговування клієнтів	Програма навчання сервіс-персоналу, навчальний матеріал

Джерело: Складено автором

Варто зауважити, що комунікаційна стратегія, яка спрямована винятково на посередника, несе для «ТОВ Чіпси Люкс» певні ризики, оскільки підприємство потрапляє в залежність від посередників і втрачає реальний контроль над системою збуту.

Використання досліджуваним підприємством стратегії «притягування» передбачає концентрацію всіх комунікаційних зусиль на кінцевому споживачі без посередників. Метою таких комунікаційних зусиль є створення у свідомості клієнтів прихильного ставлення до конкретного типу (марки) для того, щоб надалі цей клієнт вимагав від роздрібного торговця вподобану ним марку і тим самим спонукав його до торгівлі продукцією цієї марки.

При такій схемі роздрібний торговець починає запитувати за цю марку в оптового торговця, який дає відповідний запит виробникові продовольчої продукції (наприклад, чіпсів чи печива). Таким чином, виникає вимушене співробітництво з боку посередників. При цьому кінцевий замовник певного виду продукції являє собою своєрідний «магніт», оскільки торговельна марка того чи іншого виробника притягується в канал збуту завдяки запиту кінцевих клієнтів.

Створення тиску з боку кінцевих споживачів продовольчої продукції в стратегії «притягування» потребує значних фінансових засобів, насамперед на рекламу, яка має бути розрахована на довготривалу перспективу. Для цього необхідно використовувати різноманітні засоби масової інформації та товарну політику «ТОВ Чіпси Люкс» щодо брендингу.

Необхідно зазначити, що стратегія «притягування» є більш коштовною і витратною, ніж стратегія «проштовхування». У реалізації стратегії «притягування» витрати фіксовані, тоді як у реалізації стратегії «проштовхування» вони пропорційні обсягу продажу продукції. Проте важливість стратегії «притягування» для «ТОВ Чіпси Люкс» полягає в тому, що її успішна реалізація нейтралізує тиск з боку торговельних посередників і спонукає їх на рівноправне партнерське співробітництво.

У практичній діяльності «Монделіс Україна» необхідно запровадити такий механізм міжнародної маркетингової діяльності, за якого б стратегії «проштовхування» і «притягування» доповнювали одна одну. Тобто йдеться про змішану стратегію, відповідно до якої розподіляються комунікаційні зусилля щодо просування продовольчої продукції між досліджуваним підприємством й торговельними посередниками.

Ефективність збутової діяльності «Монделіс Україна» на зовнішніх ринках значною мірою зумовлюється рекламою як засобом комунікації, що дає підприємству можливість передати повідомлення потенційному клієнту, прямий контакт з яким ще не встановлений. Завдяки рекламі підприємство створює імідж власної торгової марки і таким чином формується перспективний багаж популярності кінцевих замовників, водночас досягається перспективне партнерське співробітництво з боку торгових посередників.

Основні функції, які має виконувати реклама:

– інформування про продукцію, її властивості, якісні параметри тощо;

– збудження зацікавленості потенційних клієнтів, спонукання їх до певної покупки;

– формування позитивного образу продукції та її виробника.

Для того, щоб у діяльності «Монделіс Україна» функція реклами була реалізована належним чином, керівництво компанії повинно досить ретельно планувати рекламну діяльність. Остання передбачає прийняття управлінських рішень, які зображені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема процесу планування рекламної діяльності «Монделіс Україна»

Джерело: Складено автором

Основні цілі реклами «Монделіс Україна» полягають у формуванні попиту на його продукцію, стимулюванні збуту і сприянні позиціюванню продукції на ринку.

Організація і проведення рекламних кампаній підприємства безпосередньо залежать від розробки і фінансування рекламного бюджету. Формування рекламного бюджету зумовлює більш чітке визначення цілей рекламної діяльності та розроблення програм для їх досягнення. Кваліфіковано розроблений рекламний бюджет дає можливість ефективно розподіляти засоби в процесі реалізації планів, а також чітко визначити основних виконавців.

На основі бюджету представляється можливим забезпечити контроль не лише за використанням засобів на рекламу, а й за ефективністю рекламної діяльності в цілому. Розробку рекламної стратегії щодо просування продукції «Монделіс Україна» на ринок Польщі необхідно починати з чіткого визначення цільової аудиторії, яка являє собою адресат рекламної комунікації (в даному випадку це в першу чергу це споживачі – населення у віці 15-55 років, а також крупні торговельні мережі – Biedronka, Lidl, Netto, Tesco тощо). Зазвичай вона майже не відрізняється від цільового сегмента ринку, на який спрямована виробничо-збутова діяльність підприємства.

Під час формування рекламної стратегії її розробники повинні не тільки чітко усвідомлювати, що є предметом реклами, а й розробити її концепцію. Остання являє собою оригінальну, просту й зрозумілу подачу інформації про продукцію «Монделіс Україна». Це є одне з найскладніших завдань у рекламній стратегії та його вирішення вимагає значних творчих зусиль.

Слід зазначити, що просування товарів через Інтернет сьогодні є одним з найефективніших і економних методів, з яким не зрівняється навіть реклама на телебаченні або в ЗМІ. Реклама в Інтернеті носить «вірусний» характер і, завдяки їй, про новий товар зможуть дізнатися в короткі терміни сотні і тисячі людей. Основна перевага просування товарів в Інтернеті полягає в тому, що підприємець має можливість підібрати найбільш оптимальний варіант для свого бізнесу, а іноді і здійснити всю роботу щодо просування за допомогою різних методів і «в комплексі».

В Україні загальний потенціал збуту продукції через мережу Internet не використовується повною мірою через недостатнє розуміння керівниками підприємств переваг віртуального простору порівняно з традиційними засобами товаропросування. Існуючі веб-сайти підприємств не сприймаються як повноцінні маркетингові інструменти. Переваги використання Internet-технологій при організації збуту зводяться до оптимізації каналів розподілу продукції, зниження витрат на збут, підвищення рівня ефективності збутової діяльності підприємств. Віртуальні ринки харчових продуктів формують

Internet-майданчики, які щодня дають змогу виробникам, покупцям, переробникам, постачальникам та іншим зацікавленим особам укладати взаємовигідні угоди купівлі-продажу продовольчої продукції й супутніх товарів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Основні аграрні Internet-майданчики для продажу картопляних чіпсів у Польщі

Назва ресурсу	Internet-адреса	Тип ресурсу
uBuy	https://www.ubuy.com.pl/en/category/grocery-gourmet-food/snack-foods/chips-crisps/potato-16322761	Каталог + Інтернет-магазин
eBay	https://www.ebay.com/itm/153789348635	Каталог + Інтернет-магазин
Polish Food	https://polishfood.hk/product/potato-chips-butter-salt-2/	Каталог + Інтернет-магазин
Potato Pro	https://www.potatopro.com/product-types/regular-potato-chips	Каталог

Джерело: складено автором на основі [48-51]

Запровадження Internet-маркетингу дає змогу підприємствам-виробникам підтримувати зв'язки з постійними споживачами та залучати нових клієнтів, нарощувати обсяги продажу, використовувати інтерактивні способи спілкування, електронні сервіси для планування, прогнозування й контролю одержання платежів, стежити за змінами фінансових результатів.

На нашу думку, досліджуване підприємство з метою реалізації маркетингових заходів щодо просування продукції на зовнішні ринки повинне виділити певний бюджет, який передбачав би витрати на заробітну плату маркетологів, їх відрядження з метою участі у виставках, а також витрати на створення і розповсюдження реклами та на інші заходи. При цьому з метою забезпечення зміцнення позицій «Монделіс Україна» на зовнішніх ринках вважаємо доцільним щороку збільшувати видатки на просування продукції на 5% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Кошторис витрат на реалізацію заходів щодо просування продукції ТОВ «Чіпси Люкс» на ринок Польщі на 2023-2025 рр., тис. грн.

Напрям витрат	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Зарплата працівників-маркетологів	796	836	877
Відрахування на обов'язкові види страхування та пенсійні внески	280	294	309
Витрати на рекламу в пресі	551	578	607
Витрати на виготовлення та розповсюдження відео-реклами	1062	1115	1170
Витрати на реалізацію стратегії «проштовхування» продукції на ринок Польщі	1466	1539	1616
Витрати на транспортування та складування продукції на ринках Польщі	957	1004	1055
Забезпечення комп’ютерним обладнанням, транспортними засобами та засобами зв’язку співробітників	1250	1312	1378
Амортизація матеріально-технічних цінностей	703	738	775
Витрати на відрядження працівників	356	374	392
Видатки на Інтернет-маркетинг	134	140	148
Видатки на участь у міжнародних виставках та ярмарках	472	495	520
Придбання канцелярського приладдя	17	18	19
Всього	8045	8447	8869

Джерело: Складено автором

Таким чином, вважаємо доцільним «Монделіс Україна» з метою забезпечення зміцнення позицій на зовнішніх ринках забезпечити витрати на просування продукції у обсязі 8,0 млн. грн., збільшити їх до 8,4 млн. грн. у 2024 році і до 8,8 млн. грн. у 2025 році, що в підсумку, на нашу думку, забезпечить зростання обсягів експорту досліджуваного підприємства щонайменше на 10% щороку.

ВИСНОВКИ

Для компанії, яка планує здійснювати свою діяльність на зарубіжному ринку, існує декілька варіантів виходу на нього, зокрема:

- експорт продукції – безпосередньо або через посередників;
- створення дочірніх підрозділів;
- утворення стратегічних альянсів і спільних підприємств;
- організація філій і перехід в категорію транснаціональних компаній (ТНК).

Основною проблемою компаній, що виходять на зовнішній ринок, є вибір стратегії просування, яка відповідала б зазначеним вище вимогам, а також оцінка (вимір) досягнутого результату. У зв'язку з цим необхідно забезпечити вирішення трьох нагальних завдань: визначення параметрів ринку, вибір засобів просування і вибір показників (метрик) оцінки позицій компанії на ринку.

Можна виділити два підходи до вибору зарубіжних ринків: проактивний і реактивний. У першому випадку компанія діє пасивно, приділяючи увагу замовленням іноземних клієнтів. Останні ж визначають сегментацію ринків, на яких компанія може працювати. Застосовуючи реактивний підхід, компанія обирає активну форму пошуку і сегментації ринків. Він базується на проведенні маркетингових досліджень.

В значній більшості випадків успіх приносить комплексний, системний підхід, що базується на різнобічному аналізі різних елементів ринку та синтезі отриманих результатів, що дозволяє відтворити той чи інший ринок як надскладну систему, несвідомих до сукупності своїх елементів. Однак бувають випадки, коли успіх супроводжує саме застосування приватних, окремих методів, які виявляються найбільш ефективними в тій чи іншій специфічній ситуації. Глибокі маркетингові дослідження не завжди обов'язкові, але навіть коли вони необхідні, їх потрібно розумно поєднувати самими різними методами

і підходами нестандартного, новаторського характеру, співвідносити з інтуїцією, яка завжди грає в бізнесі першорядну роль.

Об'єктом дослідження в роботі є Mondelēz International – глобальна компанія, яка є одним з найбільших у світі виробників снеків, шоколадної продукції, печива, цукерок, жувальної гумки. Український підрозділ Mondelēz International «Монделіс Україна» включає в себе дві компанії: ПрАТ «Монделіс Україна», яке здійснює виробництво кондитерських виробів і печива, а також ТОВ «Чіпси Люкс», яке здійснює виробництво картопляних чіпсів під брендом «Люкс».

За період 2019-2021 рр. відбулося зростання обсягів доходу від продажу виробленої продукції ТОВ «Чіпси Люкс» на 18% з одночасним зростанням собівартості виробництва на 25%, а для ПрАТ «Монделіс Україна» за цей період характерним було зростання показників доходу від реалізації продукції на 41% і збільшення собівартості реалізованої продукції на 49%. При цьому зростання собівартості виробництва обох підприємств відбулося внаслідок підвищення закупівельних цін на сировину, енергоносії, збільшенням витрат на оплату праці та зростанням витрат на комунальні послуги .

Протягом 2019-2021 рр. досліджуване підприємство у 6,6 разів збільшило експорт снеків до Китаю, у 6,5 разів – до Чилі, у 2,5 рази – до Естонії, майже у 2,5 рази – до Шрі-Ланки, у 2,2 рази – до В'єтнаму, у 1,8 рази – до Канади, майже у 1,6 рази – до Нідерландів тощо. Разом з тим, за період 2019-2021 рр. «Монделіс Україна» в тій чи іншій мірі скоротило експорт до інших країн, таких як Ісландія (на половину), Норвегія (майже на чверть), Туреччина (майже на чверть), Аргентина (на 2%).

При цьому спостерігається певна зміна структури експорту в розрізі регіонів світу за цей період: впродовж 2019-2021 рр. досліджуване підприємство наростило експорт до країн ЄС у 1,8 рази, до країн НАФТА на 65%, до країн Латинської Америки на третину, до країн Азії на 16%. Разом з тим, «Монделіс Україна» за аналізований період на третину скоротило експорт снеків до країн ЄАВТ.

Оцінюючи можливості розширення збуту продукції «Монделіс Україна» на зовнішні ринки, на нашу думку, доцільно розглянути перспективи експорту картопляних чіпсів бренду «Люкс» на ринок Польщі, оскільки досліджуване підприємство не здійснює експорт на цей ринок, а в цілому Польща є привабливою країною для збуту з точки зору географічної близькості, наявності ємного ринку та платоспроможного населення. найбільш перспективним напрямом експорту є продаж на ринок Польщі саме картопляних чіпсів, оскільки ціни на цей вид снеків є найвищими і демонстрували тенденцію до зростання впродовж 2017-2021 рр.

У практичній діяльності «Монделіс Україна» необхідно запровадити змішаний механізм міжнародної маркетингової діяльності, за якого б стратегії «проштовхування» і «притягування» доповнювали одна одну і відповідно до якого розподіляються комунікаційні зусилля щодо просування продовольчої продукції між досліджуваним підприємством й торговельними посередниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Приварникова І. Ю. Управління виходом українських підприємств на міжнародні ринки сфери послуг / І. Ю. Приварникова, Г. Г. Грибачова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 5(1). - С. 141-144.

2. Бестужева С. В. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових перетворень в Україні / С. В. Бестужева, Д. О. Решетняк // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – Вип. 1-1 (44). – С. 21-26.

3. Кащєєва В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації / В. Ю. Кащєєва, А. В. Агаркова // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 41. - С. 78–83.

4. Закрижевська І. В. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки / І. В. Закрижевська, В. М. Полозова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 6, Том 2. – С. 211-215.

5. Пашко П. В., Лазебник Л. Л., Кіндзерський Ю. В., Белінська Я.В., Бодров В. Г., Гаєвська Л. М., Гацька Л. П., Гурочкіна В. В. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку // Університет державної фіскальної служби України. – Ірпінь, 2019. – 476 с. – (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 133).

6. Пічугіна Т. С. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки / Т. С. Пічугіна, А. В. Волченок // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 20-24.

7. Каут О.В., Шпортько А.Ю. Формування маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства / О.В. Каут, А.Ю. Шпортько // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 37. – С. 454-463.

8. Підгірна В. Н. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки / В. Н. Підгірна // "Світ наукових досліджень. Випуск 6": Матеріали міжнародної

науково-практичної інтернет-конференції з економіки, інформаційних систем і технологій, психології та педагогіки. Тернопіль, 2021. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3694/

9. Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки / Р. В. Шинкаренко, В. В. Семенець // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Випуск 1 (12). – С. 19-24.

10. Хринюк О. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок / О. С. Хринюк // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447

11. Запухляк І. Б. Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки / І. Б. Запухляк, М. І. Головецька // Збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», м. Київ. – 2021. – С. 166-167.

12. Вихід на зовнішній ринок / Офіційний сайт Німецько-української промислово-торговельної палати [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistungen/markteinstieg

13. Овод М. А. Спільна підприємницька діяльність в глобальному економічному просторі / М. А. Овод, О. І. Савченко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 101-105.

14. Поліщук С. В. Маркетинговий менеджмент на фоні підприємницької діяльності в Україні / С. В. Поліщук // Економіка та суспільство. - 2021. - Вип. 24. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/176/169

15. Ковінько О. М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес–діяльності : монографія / О. М. Ковінько. – Київ : КНЕУ, 2017. – 423 с.

16. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект / Амонс С. Е., Красняк О. П. //

Ефективна економіка. - 2020. - № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf

17. Ковінько О. М. Формування теорії маркетингових досліджень міжнародних ринків / О.М. Ковінько // Ефективна економіка. – 2015. – №12. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4640

18. Слюсерева Л. В., Use of rebranding in marketing sphere of international entrepreneurship [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Liudmyla-Sliusareva/publication/360850110_

19. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки:конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 – Публічне управління таадміністрування) / С. І. Плотницька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ваім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 47 с.

20. Вибір ринку для розвитку експорту / Офіційний сайт платформи державної підтримки експортерів «Дія.Бізнес» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://export.gov.ua/254-vibir_rinku_dlia_rozvitku_eksportu

21. Мазуренко В. П. Методи аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах асиметрії інформації / В. П. Мазуренко, Ю.В. Гойнік // Ефективна економіка. – 2012. – № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1144#:~:text=%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83%3A%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%80,%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%20%D1%82%D0%BE%D1%89%D0%BE.

22. Мазуренко В. П. Методологія аналізу привабливості зарубіжних ринків в умовах асиметрії інформації / В. П. Мазуренко, Ю.В. Гойнік // Актуальні проблеми міжнародних відносин. - 2013. - Вип. 115(1). – С. 68-74.

23. Ковінько О. М. Маркетингова привабливість міжнародних ринків аграрної продукції / О. М. Ковінько // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2017. - №1 (90). - С. 57-73.

24. Методичні рекомендації до виконання студентської наукової роботи за напрямом «Економіко-математичне моделювання» для студентів освітнього рівня «бакалавр» галузі знань: 07 Управління та адміністрування, 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальностей: 071 Облік і оподаткування, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент, 051 Економіка, 292 Міжнародні економічні відносини / О.В. Гуріна. – М.: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2018. – 42 с.

25. Монделіс Україна / Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/Ukraine/Our-Team

26. Мета та місія / Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/Ukraine/Mission-and-Purpose

27. Сталий розвиток та добробут / Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/Ukraine/Sustainability-and-Wellbeing

28. Монделіс Україна. Висновки аудитора і документи звітності / Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/ukraine/corporate-information/MDLZ-Auditors-and-accounting-documents

29. Чіпси Люкс. Висновки аудитора і документи звітності / Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/ukraine/corporate-information/Lyuks-auditors-and-accounting-documents

30. Звіт про управління за 2021 рік ТОВ «Чіпси Люкс» / Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Country/Ukraine/Doc-files/2022/add_lyuks_1_211022.pdf

31. ПрАТ «Монделіс Україна». Звіт про управління за 2021 рік / Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Country/Ukraine/Doc-files/2022/site2051022.pdf

32. ПрАТ «Монделіс Україна» та дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс» / Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Country/Ukraine/Doc-files/2022/site1051022.pdf

33. Overview / Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.worldbank.org/en/country/poland/overview

34. Labour force / Офіційний сайт Організації економічного співробітництва й розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://data.oecd.org/emp/labour-force.htm

35. Average wages / Офіційний сайт Організації економічного співробітництва й розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm

36. Wage levels / Офіційний сайт Організації економічного співробітництва й розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://data.oecd.org/earnwage/wage-levels.htm#indicator-chart

37. Poland / Офіційний сайт бази даних «OECD Better Life Index» Організації економічного співробітництва й розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/poland/

38. Price / Офіційний сайт Інтернет-видання «Statista» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/snack-food/poland#price

39. Revenue / Офіційний сайт Інтернет-видання «Statista» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/snack-food/poland#revenue

40. Volume / Офіційний сайт Інтернет-видання «Statista» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/snack-food/poland#volume

41. Demographics / Офіційний сайт Інтернет-видання «Statista» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/snack-food/poland#demographics

42. Sales Channels / Офіційний сайт Інтернет-видання «Statista» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/snack-food/poland#sales-channels

43. Global Comparison / Офіційний сайт Інтернет-видання «Statista» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/snack-food/poland#global-comparison

44. ЄС скасував мита на українські товари / Офіційний сайт платформи підтримки експортерів «Дія. Бізнес» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://export.gov.ua/news/3876-ies_skasuvav_mita_na_ukrainski_tovari

45. ЄС скасував на рік всі мита і квоти на експорт з України / Офіційний сайт Інтернет-видання «Економічна правда» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/24/687396/

46. Рада ЄС затвердила рішення про скасування на рік мита і квот на українські товари / Офіційний сайт Інтернет-видання «Forbes» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://forbes.ua/news/rada-es-zatverdila-rishennya-pro-skasuvannya-na-rik-mita-i-kvot-na-ukrainskiy-eksport-24052022-6183

47. В ЄС скасовано мита та квоти на українські товари / Офіційний сайт компанії «Pricewaterhouse Coopers» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.pwc.com/ua/uk/publications/tax-and-legal-alert/2022/eu-abolished-duties-quotas-on-ukrainian-goods.html

48. Рада звернулась до Європейського союзу про скасування мита та квот на український експорт до завершення переговорів про членство України в ЄС / Офіційний сайт Інтернет-видання «Ligazakon» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/news/214475_rada-zvernulas-do-vropeyskogo-soyuzu-pro-skasuvannya-mita-ta-kvot-na-ukranskiy-eksport-do-zavershennya-peregovorv-pro-chlenstvo-ukrani-v-s#:~:text=%C2%AB%D0%97%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7%20%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%E2%84%96%20870,%D1%86%D1%96%D0%BD%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%84%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%87%D1%96%D0%B2.

49. Ус І. В. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України за три квартали 2022 р. / Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/pidsumki-zed_blank_zagalne_pdf_16112022.pdf

50. Results for – Potato / Офіційний сайт платформи електронної комерції «uBuy» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ubuy.com.pl/en/category/grocery-gourmet-food/snack-foods/chips-crisps/potato-16322761

51. People who viewed this item also viewed / Офіційний сайт платформи електронної комерції «eBay» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ebay.com/itm/153789348635

52. SHOP / Офіційний сайт платформи електронної комерції «Polish Food» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://polishfood.hk/product/potato-chips-butter-salt-2/

53. Manufacturers of Regular Potato Chips / Офіційний сайт платформи «Potato Pro» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.potatopro.com/product-types/regular-potato-chips