

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МЕДУ
НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

Студентки II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Лихицької Валерії Миколаївни

Науковий керівник:
доктор екон. наук, професор
Старостіна Алла Олексіївна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри
міжнародної економіки від «26» квітня 2023 р., протокол №2.

В.о. завідувача кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 188 сторінок, 42 таблиці, 4 рисунки, список літератури з 141 найменування, 12 додатків.

Назва дипломної роботи: «Позиціонування українських виробників меду на міжнародних ринках».

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність українських виробників меду на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є стратегія позиціонування української компанії «Ukrainian bee» на міжнародних ринках меду.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегій позиціонування українських виробників меду на міжнародних ринках для збільшення валютних надходжень до бюджету та зміцнення іміджу України як міжнародного товаровиробника.

За результатами дослідження уточнено визначення поняття «позиціонування»; виокремлено фактори міжнародного бізнес-середовища Японії та Німеччини, що впливають на українських виробників меду; виявлено моделі ринкової поведінки споживачів меду на ринку Німеччини; розроблені рекомендації щодо стратегії позиціонування меду української компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності виробників меду на міжнародному ринку при розробці та вдосконаленні стратегії позиціонування. Робота була апробована на виступах під час практичних занять, при написанні курсової роботи з курсу «Міжнародні маркетингові дослідження», а також на виступі на XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи».

Рік виконання дипломної роботи 2022-2023.

Рік захисту дипломної роботи 2023.

ABSTRACT

Positioning of the Ukrainian honey producers in the international markets

The object of the research is the market activity of Ukrainian honey producers on international markets.

The subject of research is the positioning strategy of the Ukrainian company "Ukrainian bee" on international honey markets.

The aim of the research is to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for the formation of strategies for the positioning of Ukrainian honey producers on international markets in order to increase foreign currency revenues to the budget and strengthen the image of Ukraine as an international producer.

According to the results of the research, the definition of the concept of "positioning" was clarified; the factors of the international business environment of Japan and Germany affecting Ukrainian honey producers are singled out; patterns of market behavior of honey consumers on the German market were revealed; developed recommendations on the strategy of positioning the honey of the Ukrainian company "Ukrainian bee" on the German market.

The obtained results can be used in the practical activities of honey producers on the international market in the development and improvement of the positioning strategy. The work was tested in presentations during practical classes, when writing a term paper for the "International Marketing Research" course, and in a presentation at the XXI International Scientific and Practical Conference "Shevchenko Spring 2023. Post-war recovery of the economy of Ukraine: problems and prospects".

Year of undertaking the research – 2022-2023.

Year of presentation of the research – 2023.

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 188 pages, 42 tables, 4 drawings, a list of 141 references, 12 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА МІЖНАРОДНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ	7
1.1. Сучасні концепції позиціонування в умовах невизначеності ринкового середовища	7
1.2. Економічна сутність поняття «позиціонування»	18
1.3. Етапи позиціонування на міжнародних товарних ринках.....	30
Висновки за розділом 1	36
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ МЕДУ НІМЕЧЧИНИ ТА ЯПОНІЇ.....	37
2.1. Вплив факторів макромаркетингового середовища Німеччини та Японії на діяльність виробників меду	37
2.2. Порівняльний аналіз культурного бізнес-середовища Німеччини та Японії	76
2.3. Моделі ринкової поведінки споживачів меду на ринку Німеччини	93
Висновки за розділом 2.....	97
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ «UKRAINIAN BEE» НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ.....	98
3.1. Конкурентні позиції компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини.....	98
3.2. Споживчі мотивації покупців меду на ринку Німеччини	105
3.3. Економічна ефективність розробленої стратегії позиціонування української компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини.....	115
Висновки за розділом 3.....	119
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123
ДОДАТКИ	135

ВСТУП

Актуальність роботи. За останнє п'ятиріччя розвиток міжнародних товарних ринків відбувається під впливом структурної перебудови економіки, світової пандемії, воєнного стану в Україні, четвертої науково-технічної революції, інтенсифікації конкуренції, які призводять до втрати конкурентних позицій, зниження ефективності ринкових стратегій.

Українська економіка розвивається під впливом кризових явищ, що призводить до втрати фінансових надходжень, послаблення ділової активності вітчизняних підприємств, зниження платоспроможного попиту населення, високого рівня невизначеності та ризиків.

В даній ситуації важливим є пошук можливостей подолання даних проблем, в тому числі за рахунок тих галузей агропромислового комплексу, що мають значний експортний потенціал. Зокрема, Україна займає лідерські позиції за експортом таких аграрних продуктів, як кукурудза, пшениця, соняшникова олія, ріпак, соя, мед, ячмінь.

В останні декілька років однією з найперспективніших експортних галузей агропромислового комплексу України є бджільництво. Україна є одним з найбільших виробників меду на міжнародному ринку, який демонструє стійку тенденцію до зростання – за останні п'ять років експорт вітчизняного меду виріс майже на 50%. Враховуючи насиченість українського ринку даним видом продукції, вихід на міжнародні ринки з виваженою ринково-продуктовою стратегією та, зокрема, стратегією позиціонування, може сприяти посиленню конкурентних позицій українських виробників, збільшенню валютних надходжень до бюджету, що надзвичайно актуально в період воєнного стану в Україні.

Вихід на міжнародні ринки буде сприяти налагодженню міжнародних бізнес-контактів, переходу на передові бізнес-моделі управління конкурентоспроможністю та покращенню іміджу України, як міжнародного товаровиробника.

Теоретичні та практичні аспекти проблематики позиціонування суб'єктів господарювання розкрито в працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як Д. А. Аакер, Т. Амблер, Дж. Вінд, Ф. Котлер, О.Л. Каніщенко, Ж.-Ж Ламбен, М. Портер, Е. Райс, А.О. Старостіна, Дж. Траут, Г. Хулей. В роботах даних авторів розкривається сутність поняття «позиціонування», наведені етапи процесу позиціонування, визначено стратегії та атрибути позиціонування.

Разом з тим, в понятійному апараті однозначне визначення категорії «позиціонування» відсутнє, немає єдиного підходу до систематизованої класифікації стратегій позиціонування, не достатньо робіт присвячено позиціонуванню на міжнародних товарних ринках, зокрема стратегіям позиціонування в галузі бджільництва. Дані питання потребують подальшого розвитку та уточнення, актуальним є визначення факторів ринкового середовища та механізмів розробки ефективної стратегії позиціонування на міжнародних ринках для українських виробників меду.

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність українських виробників меду на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є стратегія позиціонування української компанії «Ukrainian bee» на міжнародних ринках меду.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегій позиціонування українських виробників меду на міжнародних ринках для збільшення валютних надходжень до бюджету та зміцнення іміджу України як міжнародного товаровиробника.

Реалізація поставленої мети передбачає постановку і виконання наступних **завдань**:

- узагальнити теоретичні підходи до аналізу стратегії позиціонування;
- уточнити визначення сутності поняття «позиціонування»;
- виявити тенденції міжнародних ринків меду в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності;

- виявити вплив факторів макромаркетингового середовища ринків Японії та Німеччини на діяльність українських виробників меду;
- виявити вплив факторів культурного бізнес-середовища Японії та Німеччини на діяльність українських виробників меду;
- визначити моделі ринкової поведінки споживачів на ринку Німеччини;
- розробити стратегію позиціонування української компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини;
- оцінити економічну ефективність розробленої стратегії.

Методи дослідження. В роботі використані загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема:

- в першому розділі при узагальненні теоретичних підходів до аналізу концепцій, етапів та категорій позиціонування, використано методи історичного та логічного, системного аналізу та синтезу, порівняння, наукових узагальнень;
- в другому розділі при аналізі факторів бізнес-середовища ринків Німеччини та Японії використано методи поєднання історичного та логічного, статистичної обробки, економічного аналізу та синтезу, порівняння, експертних оцінок; методи вибіркового спостереження та опитування при аналізі моделей ринкової поведінки споживачів на меду ринку Німеччини;
- в третьому розділі використано методи економічного аналізу для визначення споживчих мотивацій на ринку меду Німеччини; методи порівняння, аналізу та синтезу, експертних оцінок використано в процесі дослідження конкуренції на ринку меду Німеччини; методи системного та структурного аналізу використано при розробці стратегії позиціонування для українських виробників меду на ринку Німеччини;
- за допомогою графічного методу візуалізовано статистичний матеріал використаний в роботі;
- при формулюванні висновків використано методи дедукції, діалектичний та абстрактно-логічний.

Інформаційною основою даного дослідження є наукові роботи вітчизняних та закордонних вчених, нормативно-правові документи України, ЄС та Японії, статистичні бази даних та аналітичні звіти міжнародних організацій та компаній, збір та обробка первинної маркетингової інформації, рекламно-інформаційні матеріали виробників меду.

Наукова новизна одержаних результатів. В результаті реалізації мети дослідження та поставлених задач отримані наступні елементами наукової новизни:

- уточнено визначення поняття «позиціонування»;
- виокремлено фактори міжнародного бізнес-середовища Японії та Німеччини, що впливають на українських виробників меду;
- виявлено моделі ринкової поведінки споживачів меду на ринку Німеччини;
- розроблені рекомендації щодо стратегії позиціонування меду української компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини.

Робота була *апробована* на виступах під час практичних занять, при написанні курсової роботи з курсу «Міжнародні маркетингові дослідження», а також на виступі на XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості їх використання в практичній діяльності виробників меду на міжнародному ринку при розробці та вдосконаленні стратегії позиціонування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА МІЖНАРОДНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ

1.1. Сучасні концепції позиціонування в умовах невизначеності ринкового середовища

В сучасних умовах невизначеності ринкового середовища одним з найважливіших напрямків розвитку вітчизняних підприємств є успішне позиціонування їх продуктів та формування їх сталого позитивного конкурентного іміджу. Позиціонування за даних умов є одним з найефективніших методів реалізації конкурентних переваг, виділення серед конкурентів та у свідомості споживачів. В даному контексті доцільним є аналіз теоретичних засад і практичних аспектів позиціонування товарів, дослідження підходів до визначення стратегій та концепцій позиціонування.

Сучасний етап розвитку концепції маркетингової діяльності характеризується високою значимістю, що є ключовою ланкою ринкових відносин, тому саме стратегія позиціонування грає визначну роль у формуванні ринкових та продуктових стратегій. Адже під час розробки стратегії позиціонування визначається загальна концепція конкурентного позиціонування товару підприємства, що впливає на формування продуктової стратегії компанії та лежить в основі стратегії позиціонування.

Для ефективної реалізації ринкового позиціонування споживчих товарів необхідно правильно обрати стратегію, що диференціює товар від продукції конкурентів, та така диференціація має цінність з погляду споживачів. Отже, доцільно розглянути висвітлені в роботах зарубіжних та вітчизняних авторів найбільш поширені теоретичні підходи та положення, пов'язані з проблематикою позиціонування, його стратегіями і атрибутами.

В світовій практиці прийнято вважати, що вперше концепцію позиціонування запропонували Дж. Траут і Е. Райс (1986). Дослідники розглядають позиціонування, як розробку і створенні іміджу об'єкту, таким чином, «щоб він зайняв у свідомості покупця гідне місце, що відрізняється від положення об'єктів, що конкурують» [123, с. 64].

Автори виділяють кілька напрямків активної діяльності компанії з метою одержання максимального ефекту від присутності товару на ринку, серед яких: зміцнення поточної позиції марки в свідомості; пошук нової вакантної позиції, що є цінністю для досить великої кількості споживачів; витіснення конкурентів з їхньої позиції або здійснення репозиціонування. Підхід вчених став основоположним для інших підходів, дав розвиток даному напрямку досліджень. Вчені вперше визначили напрями дій для компанії, яка здійснює позиціонування товару на ринку, проте їх трактування не враховує важливість всіх суб'єктів ринку у процесі позиціонування [123, с. 64-66].

Ф. Котлер також визначає позиціонування, як дії з розробки пропозиції та іміджу компанії/товару. Основною метою позиціонування дослідник визначає створення такого становища бренду у свідомості споживачів, яке забезпечило б максимальні вигоди компанії. Дослідник визначив кілька можливих атрибутів позиціонування: перевага, група споживачів, атрибут, категорія продукту, співвідношення «ціна – якість». Таким чином, вчений відмітив важливість урахування поведінки конкурентів при позиціонуванні, проте його підхід є достатньо вузьким, оскільки відображає комплекс стратегічних процесів лише компанії [25, с. 224-225].

На відміну від попередніх, Ж.-Ж. Ламбен акцентує увагу на місці компанії на ринку та позиціонування розглядає як комплекс стратегічних рішень компанії, пов'язаних з виділенням бренду для споживачів і «завоюванням особливого місця на ринку, що вигідно відрізняється від становища конкурентів» [113, с. 322]. Перевагами даного підходу, є виділення автором важливості аналітичних процедур процесу позиціонування, він обґрунтував необхідність врахування реакції споживачів на бренд при позиціонування, а також ввів поняття «розрив» в позиціонуванні, як різницю між обіцяними та реальними характеристиками товару, що позиціонується. Проте дослідник також не врахував роль суб'єктів ринку, так як розглядає позиціонування, як процес, що повністю контролюється компанією, а також врахував тільки реакцію споживачів на товар при позиціонуванні [113, с. 322-324].

П. Портер акцентує увагу на забезпеченні конкурентоспроможного становища товару на ринку та в свідомості цільових споживачів, а також на розробці відповідного комплексу маркетингу для зайняття власної позиції. Дослідник виділяє такі стратегії позиціонування: «за широтою асортименту (задоволення потреби якомога більшої кількості споживачів), за потребами окремого сегменту споживачів (повне максимальне задоволення усіх потреб окремої визначеної категорії споживачів), орієнтоване на доступ до окремої категорії споживачів (поєднання різних видів діяльності дає змогу задовольнити потреби з найменшими витратами)» [54, с. 45]. Серед переваг даного підходу, можна визначити те, що автор виділяє важливість відслідковування дій конкурентів при позиціонуванні, а також вказує на те, що результат позиціонування може відрізнитись від бажаного [54, с. 43-63].

За підходом Д. А. Аакера, який зосереджується на тактичних операціях, спрямованих на створення сильних брендів, позиціонування є основою для створення та реалізації програм створення брендів. Дослідник запропонував шість типів атрибутів позиціонування, які найбільш широко використовуються маркетологами: атрибут (властивості продукту), співвідношення «ціна – якість» (вища ціна свідчить про вищу якість), функціональність (використання продукту), користувач продукту (асоціювання продукту з користувачем або класом користувачів), клас продукту, відношення до конкурента [1, с. 176-205].

Також можна виділити підхід Дж. Вінда до атрибутів позиціонування, до яких автор відносить позиціонування за функціями товару, відносно іншого товару, за категорією споживачів, за вирішенням проблеми або потреби (за вигодами), за способом використання, на розриві з певною товарною категорією [139, с. 369-376].

О. Зозульов зазначає, що позиціонування товарів на ринку забезпечує їм, чітко відмінну від інших, бажану позицію на ринку та в свідомості цільових покупців. Дослідник по відношенню до товарів-конкурентів, тобто в залежності від того, яку конкретну позицію компанія бажає зайняти на ринку, виділяє три стратегії позиціонування товару: лідер, клон, нішер.

Якщо марка не є лідером, то по відношенню до лідера автор виділяє чотири види стратегій позиціонування: суперництво, відмінність, додаткова вигода, наслідування. Щодо атрибутів позиціонування автор виділяє позиціонування на основі специфічних характеристик, за іміджем та за конкурентним положенням на ринку. Також дослідник висвітлює новий підхід до типів позиціонування, що висвітлюють особливості психології споживача. Відповідно до складової впливу, яка формує відношення людини до торгової марки дослідник виділяє: раціональний тип позиціонування (апеляція до раціональних мотивів та моделей споживчої поведінки); ірраціональний (робота з емоційною складовою споживача); конативний (спрямована на усвідомлення потреби споживачем); сугестивний (подолання негативних стереотипів споживача); комбінований. За способом прориву бар'єрів у свідомості споживача автор виділяє: агресивний тип позиціонування (фокусування уваги споживача на марці товару, її перевагах), допоміжний (ненав'язлива допомога споживачу усвідомити потребу, перевагу товару) та латентний (акцентування на проблемі споживача) [19, с. 111-118].

Дослідник Г. Хулей висвітлює такі концепції та ідеї позиціонування:

- позиціонування відноситься більшою мірою до довгострокових стратегій, ніж до короткострокових, пропонує стійкі засоби диференціації та створення конкурентних переваг, може еволюціонувати та змінюватись у періоди зростання, зрілості та спаду.;
- позиціонування здійснюється у свідомості споживачів, думки споживача про компанію, продукцію чи послугу, обумовлені комбінаціями реальних характеристик (особливості товару, його ціна, канали розподілу, тип і рівень обслуговування даного продукту) та іміджу (враження від реклами, PR, стимулювання і так далі);
- позиціонування базується на одержуваній вигоді, тому важливо розуміти яке місце (позицію) займає компанія та її товари у свідомості споживачів усіх значних сегментів ринку [105, с.48-57].

Автор зазначає, що стратегія позиціонування залежить від вибору цільового ринку та створеної комплексної пропозиції для залучення та задоволення ринку кращим чином, ніж конкуренти, тому виділяє 4 стратегічні альтернативи: «зміцнення існуючих позицій; поступове репозиціонування; радикальне репозиціонування; витіснення конкурентів з їх позицій» [105, с. 50].

Відомий український фахівець у сфері маркетингу Старостіна А.О., визначає, що в процесі позиціонування товар має бути чітко диференційованим від товарів конкурентів, та така диференціація повинна мати цінність з погляду споживачів. В ситуації наявності домінуючої марки (лідера), автор визначає 6 варіантів стратегій конкурентного позиціонування:

- суперництво – зайняття місця поруч та виклик домінуючій марці;
- диференціація – на основі відмінностей від домінуючої марки;
- додаткова вигода – додатковий атрибут позиціонування відносно домінуючої марки;
- наслідування – надання продукту характеристик, схожих з домінуючою маркою;
- ціновий виклик – встановлення ціни, нижчої за лідера за подібних характеристик товару;
- ніша – орієнтація на потреби споживачів, що відрізняються.

Також автор виділяє захисні стратегії позиціонування, для товарів, що претендують на роль домінуючих (лідерів): острівний захист (розширення меж торгової марки в межах визначеної лінії товарів); фланговий захист суббрендами (створення додаткових марочних продуктів); флангові марки (приймають конкурентний удар).

Щодо атрибутів, Старостіна А.О. визначає позиціонування на основі специфічних характеристик товару, за якістю, технологією, ціною, іміджем, на послугах та конкурентне, а за кількістю можливих атрибутів: позиціонування на підставі єдиної характеристики, подвійне та потрійне. Оптимальна кількість атрибутів позиціонування – 2–3, і вибір споживача відбувається між 2–5 товарами певної товарної категорії [62, с. 337- 353].

Український спеціаліст у сфері маркетингу Каніщенко О. Л., визначає особливості міжнародного позиціонування, що в загальному вигляді зводиться до визначення специфіки ринку і відповідних позитивних відмінностей міжнародного продукту. «Базовими параметрами позиціонування міжнародного продукту в інтернаціоналізованому споживчому середовищі є адекватність внутрішніх властивостей товару потребам ринку і сукупності переваг, які надає товар. Позиції товару на ринку визначаються ступенем його самобутності і відмінності від конкуруючих товарів.» [21, с. 254]. Автор визначає дві можливі стратегії пошуку і кристалізації місця продукту на ринку: завдяки розташуванню продукту в сукупності аналогів, реалізації прямих ринкових переваг і конкурентних дій або через нішову спеціалізацію.

Щодо атрибутів позиціонування, автор визначає, що залежно від кількості властивостей продукту, позиціонування може бути одномірним і багатомірним, а залежно від характеру параметрів позиціонування може бути засноване як на об'єктивних (за рахунок його формалізованих, наприклад технічних, цінових або термінових характеристик), так і на суб'єктивних властивостях (через якісно-емоційне сприйняття неформалізованих характеристик). Диференціація ринкових позицій може відбуватись за: характеристиками продукту (вигодою споживача); ціною і якістю; стилем використання; сегментами споживачів; класом товару; конкурентами; культурними символами і цінностями [21, с. 252-265].

Новітній підхід до позиціонування відображають українські спеціалісти Співаковська Т.В та Царьова Т.О. Автори визначаються, що позиціонування представляє не роботу з товаром, а зі свідомістю споживача. Серед атрибутів позиціонування автори виділяють: позиціонування на основі унікальної торгової пропозиції (товар перший на ринку за певним параметром), емоційної пропозиції (емоційний мотив) та багатофакторне позиціонування [68, с. 55].

Проведений аналіз літературних джерел показує, що у роботах багатьох авторів відображаються теоретичні положення ринкового позиціонування, визначаються окремі стратегії та атрибути ринкового позиціонування.

Доцільним є формування класифікації даних стратегій та атрибутів, що дозволить на системній основі сформувавши ринковий імідж товару (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнена характеристика підходів до атрибутів позиціонування

Атрибути позиціонування			
Ф. Котлер	Д. А. Аакер	Дж. Вінд	О. Зозульов
<ul style="list-style-type: none"> • за атрибутами; • за перевагою; • за групою споживачів; • за категорією продукту; • за співвідношенням «ціна – якість». 	<ul style="list-style-type: none"> • за атрибутами; • за співвідношення «ціна – якість»; • за функціональністю; • за користувачами продукту; • за класом продукту; • за відношенням до конкурента. 	<ul style="list-style-type: none"> • за функціями товару; • відносно іншого товару; • за категорією споживачів; • за вирішенням проблеми або потреби (за вигодами); • за способом використання; • на розриві з певною товарною категорією. 	<ul style="list-style-type: none"> • на основі специфічних характеристик; • за іміджем; • за конкурентним положенням.
Г. Хулей	А. О. Старостіна	О. Л. Каніщенко	Т.В. Співаковська, Т. О. Царьова
<ul style="list-style-type: none"> • за реальними характеристиками (особливості продукту, ціна, канали розподілу, тип і рівень сервісу товару); • за іміджем (враження від реклами, PR, стимулювання). 	<ul style="list-style-type: none"> • на основі специфічних характеристик товару; • за якістю; • за технологією; • за ціною; • за іміджем; • на послугах; • конкурентне. 	<ul style="list-style-type: none"> • об'єктивні властивості (за рахунок його формалізованих, наприклад технічних, цінових або термінових характеристик); • суб'єктивні властивості (через якісно-емоційне сприйняття неформалізованих характеристик). 	<ul style="list-style-type: none"> • на основі унікальної торгової пропозиції; • на основі емоційної пропозиції; • багатофакторне позиціонування.
	За кількістю атрибутів: <ul style="list-style-type: none"> • на підставі єдиної характеристики; • подвійне; • потрійне. 	<ul style="list-style-type: none"> • за характеристиками продукту або вигодою споживача; • за ціною і якістю; • за стилем використання або застосування; • за сегментами споживачів; • класом продукту; • за культурними символами та цінностями; • конкурентами. 	

Джерело: складено автором на основі [1], [19], [21], [25], [62], [68], [105], [139]

В результаті систематизації та порівняння підходів різних авторів, доцільною є класифікація підходів до атрибутів та стратегій позиціонування. Залежно від кількості обраних атрибутів можливе одномірне (унітарне), подвійне, потрійне та багатомірне позиціонування, проте оптимальною кількістю все ж є 2–3.

Залежно від об'єкту, відносно котрого відбувається диференціація, можна виділити такі групи атрибутів позиціонування: позиціонування за товаром (атрибути, класом товару, специфічними характеристиками товару, функціональністю, ціною, співвідношенням «ціна – якість»), за споживачем (групою / класом споживачів, сегментами споживачів, стилем використання товару, культурними цінностями та символами) та за конкурентним положенням (чіткий зв'язок позиціонування з місцем, яке займає підприємство на ринку або чіткий відрив від конкурента). Позиціонування за товаром можна класифікувати залежно від типу його властивостей на які спирається позиціонування: за об'єктивними (реальними) властивостями (ціна, якість, атрибути, клас товару, функціональність, технологія), які формують певне сприйняття і відповідну реакцію потенційних споживачів на певним чином об'єктивно обґрунтовану товарну пропозицію, та за суб'єктивними (невідчутними) властивостями (імідж, бренд, торгова марка, мода, емоційна пропозиція, цінність, уподобання), що формуються через безпосередню оцінку ринкових позицій товару споживачем. Позиціонування за споживачем можна також надалі класифікувати за типами позиціонування виділеними О. Зозульовим (за факторами впливу, які формують ставлення споживача до товару та за способом прориву бар'єрів у свідомості споживача). Узагальнимо класифікацію атрибутів позиціонування в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація атрибутів позиціонування

Атрибути позиціонування			
Залежно від об'єкту, відносно котрого відбувається диференціація			
Позиціонування за товаром		Позиціонування за споживачем	Позиціонування за конкурентним положенням
За об'єктивними (реальними) властивостями (ціна, якість, атрибути, клас товару, функціональність, технологія).	За суб'єктивними (невідчутними) властивостями (імідж, бренд, торгова марка, мода, емоційна пропозиція, уподобання).	Групою / класом споживачів, сегментами споживачів, стилем використання товару, культурними цінностями та символами.	Чіткий зв'язок позиціонування з місцем, яке займає підприємство на ринку або чіткий відрив від конкурента.
Залежно від кількості обраних атрибутів			
Унітарне	Подвійне	Потрійне	Багатомірне

Джерело: складено автором

Надалі систематизуємо підходи різних авторів до стратегій позиціонування – таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

Узагальнена характеристика підходів до стратегій позиціонування

Стратегії позиціонування			
Дж. Траут, Е. Райс	П. Портер	Г. Хулей	О. Л. Каніщенко
<ul style="list-style-type: none"> • зміцнення поточної позиції торгової марки у свідомості споживачів; • пошук нової незайнятої позиції, що є цінністю для досить великої кількості споживачів; • витіснення конкурентів з їхньої позиції; • здійснення репозиціонування. 	<ul style="list-style-type: none"> • за широтою асортименту; • за потребами окремого сегменту споживачів; • орієнтоване на доступ до окремої категорії споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> • зміцнення існуючої позиції; • поступове репозиціонування; • радикальне репозиціонування; • витіснення конкурентів з їх позицій. 	<ul style="list-style-type: none"> • розташування продукту в сукупності аналогів і реалізація прямих ринкових переваг; • нішова спеціалізація.
Стратегії конкурентного позиціонування			
О. Зозульов	А. О. Старостіна		
Стратегії конкурентного позиціонування: <ul style="list-style-type: none"> • лідер; • клон; • нішер. Стратегії позиціонування відносно лідера на ринку: <ul style="list-style-type: none"> • суперництво; • відмінність; • додаткова вигода; • наслідування. 	Стратегії конкурентного позиціонування: <ul style="list-style-type: none"> • суперництво; • диференціація; • додаткова вигода; • наслідування; • ціновий виклик; • ніша. Стратегії позиціонування для товарів, що претендують на роль домінуючих (лідерів): <ul style="list-style-type: none"> • острівний захист; • фланговий захист суббрендами; • флангові марки. 		

Джерело: складено автором на основі [19], [21], [54], [62], [105], [123]

Стратегії позиціонування доцільно розподілити по відношенню до існуючої ринкової позиції: зміцнення поточної позиції; поступове репозиціонування; радикальне репозиціонування; витіснення конкурентів з їх позицій. По відношенню до позицій конкурентів, стратегії позиціонування доцільно розділити на: за наявності домінуючої марки (суперництво, диференціація, додаткова вигода, наслідування, ціновий виклик, ніша), захисне позиціонування (острівний захист, фланговий захист, захист суббрендами, флангові марки), за відсутності вираженого лідера (диференціююча та паритетна моделі). Узагальнимо дану класифікацію стратегій позиціонування в таблиці 1.4.

Класифікація стратегій позиціонування

Стратегії позиціонування			
По відношенню до існуючої ринкової позиції			
Зміцнення поточної позиції	Поступове репозиціонування	Радикальне репозиціонування	Витіснення конкурентів з їх позицій
Зміцнення найбільш близьких до бажань цільового ринку та найбільш відмінних від конкурентних позицій.	Зміна чи розвиток методів задоволення нових потреб споживачів.	Захоплення нового ринкового сегменту.	Витіснення конкурентів з найбільш прийнятних позицій.
По відношенню до позицій конкурентів			
За наявності домінуючої марки (лідера)	Захисне позиціонування	За відсутності вираженого лідера	
<ul style="list-style-type: none"> • суперництво; • диференціація; • додаткова вигода; • наслідування; • ціновий виклик; • ніша. 	<ul style="list-style-type: none"> • острівний захист; • фланговий захист; • захист суббрендами; • флангові марки. 	<ul style="list-style-type: none"> • диференціююча модель (кращі показники позиціонування, введення нових атрибутів); • паритетна модель (ті самі атрибути позиціонування, що і в конкурентів). 	

Джерело: складено автором

На міжнародному ринку меду українські виробники в основному використовують стратегію цінового виклику, адже ціна на український мед залишається однією з найнижчих у світі. Українським виробникам притаманне позиціонування товарів за об'єктивними, зокрема якісними та ціновими, параметрами, тому варто шукати нових можливостей для товарних пропозицій. Відбувається активне розширення асортименту за рахунок введення нових якісних параметрів, наприклад смакових (мед з домішками, зокрема горіхами, фруктами, ягодами), корисності (мед з апіпродуктами), текстури (крем-мед), розмірних (вид та об'єм тари, густота) тощо. Проте формування і підтримка лояльності споживачів за рахунок якісного розширення асортименту в умовах високої конкуренції супроводжується його оптимізацією, що може знизити значення даного атрибуту позиціонування. В даних умовах на світовому ринку формується нова тенденція, коли на перший план виходять нішове позиціонування, диференціація та сегментаційне розподілення ринків, залежно від психологічної лояльності споживачів до конкурентоспроможних брендів.

Тому на сьогодні важливим є формування адекватного умовам ринку міжнародного продукту, поширення відомостей про компанію та поглиблення міжнародної товарної спеціалізації країни при позиціонуванні. В сучасних умовах для збереження конкурентоспроможності компаніям варто звернути увагу на можливості диференціації для створення в споживача чіткого і сильного взаємозв'язку з товаром та завоювання його лояльності.

Таким чином, незважаючи на велику кількість формулювань, запропонованих концепцій до здійснення стратегії позиціонування, вибору його атрибутів, очевидно, що ключовими є орієнтири на цільових споживачів, на конкурентні позиції (компанії та їх продукцію), орієнтири на товари та їх реальні чи сформовані у свідомості характеристики. Основними факторами впливу на стратегію виступають цільові споживачі, конкуренти та цілі та стратегії компанії – рисунок 1.1.

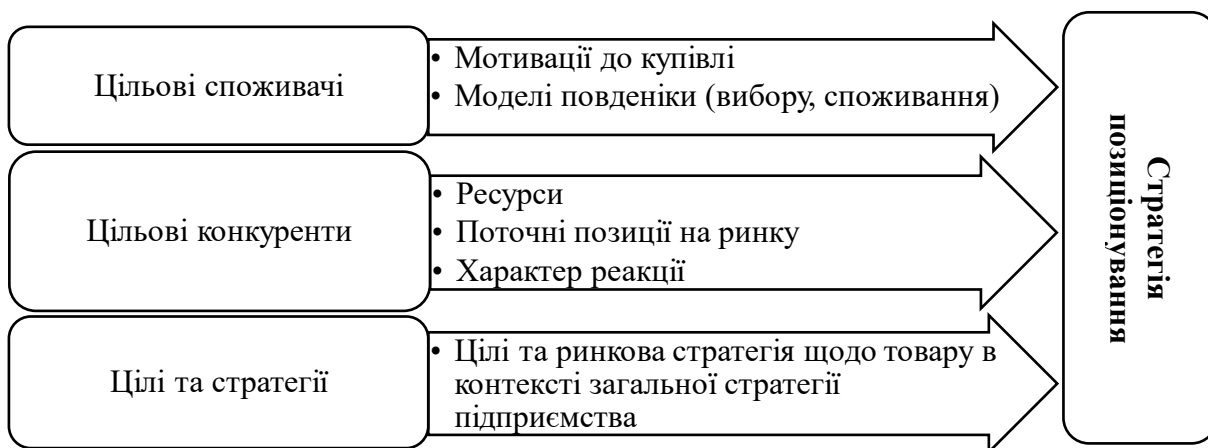


Рис. 1.1. Фактори впливу на стратегію позиціонування

Джерело: складено автором за [62, с. 338]

Врахування даних факторів є обов'язковим для розробки ефективної стратегії позиціонування, за допомогою їх аналізу можна визначити чи позиціонування визначає характер сприйняття товару цільовими споживачами; чи дозволить дане позиціонування диференціюватись серед конкурентів; чи відповідає позиціонування цілям та ринковій стратегії щодо товару в контексті загальної концепції підприємства. Ефективна стратегія позиціонування дає можливість створити ринковий імідж товару, знизити чутливість споживачів, підвищити їх лояльність та отримати стратегічну перевагу перед конкурентами.

1.2. Економічна сутність поняття «позиціонування»

На сьогодні теорія позиціонування активно розвивається та існує велика кількість дискусій про сутність цього поняття, підходи до здійснення процесу позиціонування та трактування результату позиціонування.

Поняття «позиціонування», з'явилося в практиці та теорії маркетингу на початку 1970-х років. Одними з перших дане поняття застосували Дж. Траут та Е. Рейс [123]. На сучасному етапі теоретичного обґрунтування та практичного розвитку єдиного розуміння та визначення поняття «позиціонування» не існує. На даний час в економічній літературі зустрічається декілька десятків його трактувань.

Для визначення економічної сутності та конструювання поняття «позиціонування» проаналізовано двадцять визначень запропонованих такими вітчизняними та зарубіжними дослідникам та науковцями, як А.О. Старостіна, Дж. Траут, Е. Райс, Ф. Котлер, М. Портер, J. Burnett, A. Whalley, Т. Амблер, Ж.-Ж Ламбен, M. J. Baker, J. Tanner, M. A. Raymond, N. Tikoo, J. Imber, В.-А. Toffler, Д. А. Аакер, П. Дойль, J.-N Kapferer, С. М. Crawford, K. L. Keller, С. П. Голубков, С. Дибб, Г. Хулей.

Відповідно до методики конструювання авторського категоріально-понятійного апарату проф. А. О. Старостіної, будь-яке економічне поняття має складатись з трьох основних складових, а саме: суті явища, що описує найбільш суттєву його сторону, змісту явища, тобто яким самим чином відбувається розгортання суті та результату реалізації явища в економічній системі [24, с. 28].

Використовуючи дану трьохкомпонентну структуру побудови поняття, варто узагальнити найбільш поширені підходи до розкриття економічної сутності, змісту та мети реалізації поняття «позиціонування» в спеціальній табличній формі – таблиця 1.5.

Таблиця 1.5

Структура поняття «позиціонування» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці/поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1.	А.О. Старостіна, 2005, підручник [62, с. 161] Позиціонування –	– це процес	створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів	з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від конкурентів.
2.	Дж. Трауг, Е. Райс, 2004, монографія [123, с. 65] Позиціонування –	– це створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші	–	яка знайшла б відображення в ієрархії цінностей, сформованої у свідомості потенційного покупця.
3.	Ф. Котлер, 1999, підручник [25, с. 146] Позиціонування товару на ринку –	– це комплекс заходів	–	завдяки яким у свідомості цільових покупців певний товар щодо конкуруючих товарів займає власне, відмінне від інших і вигідне для компанії місце.
4.	М. Портер, 2000, посібник [54, с. 482] Позиціонування товару на ринку –	– це дії,	спрямовані на забезпечення товару конкурентоспроможного становища на ринку і та у свідомості цільових споживачів, і також на розробку відповідного комплексу маркетингу	для зайняття товарної ніші (позиції).
5.	J. Burnett, 2010, монографія [85, с. 62] Позиціонування –	– це акт	розробки пропозиції та іміджу компанії	для того, щоб вони займали особливе місце в свідомості цільового ринку кінцевим результатом якого, є успішне створення орієнтованої на ринок ціннісної пропозиції, вагомої причини, чому цільовий ринок повинен купувати продукт.
6.	A. Whalley, 2010, монографія [138, с. 77] Позиціонування товару –	– це спосіб,	за допомогою якого, компанія виділяє себе на ринку та як її товари та послуги сприймаються цільовим ринком у цілому.	–

Продовження табл. 1.5

№	Автор, рік, вид наукової праці/поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
7.	Т. Амблер, 1999, монографія [2, с. 133] Позиціонування –	– це мистецтво формування образу товару в уяві цільової аудиторії таким чином, (1)	для чого використовуються як реальні, так і уявні її характеристики. (3)	щоб він якомога вигідніше відрізнявся від товарів конкурентів, (2)
8.	Ж.-Ж Ламбен, 2014, підручник [113, с. 322] Позиціонування –	– це рішення компанії	обрати ті переваги бренду, які виставляють його у вигідному світлі	і дозволяють завоювати власне місце на ринку.
9.	М. J. Baker, 2003, монографія [83, с. 279] Позиціонування –	– це процес	розробки іміджу та цінності	для того, щоб споживачі в межах цільового сегмента розуміли, що представляє компанія або бренд по відношенню до своїх конкурентів.
10.	J. Tanner, M. A. Raymond, 2012, монографія [131, с. 184] Позиціонування –	– це характерний імідж і пропозиція компанії,	що виділяються серед конкурентів у свідомості споживачів.	–
11.	N. Tikoo, 2012, підручник [135, с. 100] Позиціонування –	– це сприйняття бренду або продукту,	що виникає у свідомості цільового споживача, і відображає сутність цього бренду або продукту з точки зору його функціональних і нефункціональних переваг, на думку споживача.	–
12.	J. Imber, B.-A. Toffler, 2000, словник [107, с. 428] Позиціонування –	– це маркетингов а стратегія	яка намагається контролювати сприйняття продукту чи послуги відносно конкурентних товарів чи послуг.	–
13.	Д. А. Аакер, 2003, монографія [1, с. 97] Позиціонування –	– це процес	створення іміджу та цінності серед споживачів цільової аудиторії таким чином,	щоб вони зрозуміли, чому компанія або бренд існує по відношенню до своїх конкурентів.

№	Автор, рік, вид наукової праці/поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
14.	П. Дойль, 2003, монографія [14, с. 119] Позиціонування –	– це маркетингов а діяльність	з вибору цільових сегментів, що задають ділянки конкуренції, вибору відмітних переваг,	що визначають методи конкурентної боротьби.
15.	J.-N Karferer, 2008, монографія [110, с. 176] Позиціонування –	– це процес	який вказує на те, з якою «конкурентною групою» слід асоціювати та порівнювати продукт, та на суттєву відмінність і сенс існування продукту порівняно з іншими продуктами та брендами цього набору.	–
16.	С. М. Crawford, 2008, монографія [87, с. 408] Позиціонування –	– це складова загальної стратегії компанії (1)	–	спрямована на вирізнєння продукту компанії серед конкурентів в свідомості покупця на цільовому ринку.
17.	К. L. Keller, 2002, монографія [111, с. 117] Позиціонування –	– це обробка групи споживачів або сегмента ринку	–	для створення системи знань про товари чи послуги та формування позитивного ставлення до них.
18.	Є. П. Голубков, 1998, монографія [9, с. 35] Позиціонування на ринку –	– це вибір, виходячи з оцінок споживачів, позиції на ринку певного продукту,	таких параметрів продукту та елементів комплексу маркетингу, які з погляду цільових споживачів	забезпечать продукту конкурентні переваги.
19.	С. Дибб, 2002, монографія [11, с. 30] Позиціонування –	– це розміщення продукту	в чіткому, відмінному та бажаному місці по відношенню до продуктів-конкурентів у свідомості цільових покупців.	–
20.	Г. Хулей, 2005, монографія [24, с. 57] Позиціонування –	– це затвердженн я ринкових цілей,	тобто того, за допомогою чого буде конкурувати компанія, та відмінної переваги або того, як вона конкуруватиме.	–

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [24]

Отже, аналіз запропонованих підходів вказує на відсутність єдиного визначення поняття «позиціонування». Трактуювання, як сутності поняття, так й механізму та кінцевої мети його здійснення дещо відрізняється серед економістів.

Щодо повноти розглянутих підходів, то виходячи з трьохкомпонентної структури побудови поняття, варто зазначити, що з двадцяти визначень, що наведені в таблиці, лише дев'ять, мають всі три необхідні елементи. Спроба визначити суть поняття «позиціонування» присутня в кожному з визначень. В шістнадцяти визначеннях надається опис змісту поняття. Найменш за все, як свідчать матеріали таблиці, в визначеннях представлено третій елемент – результат явища, який описано в тринадцяти визначеннях. Отже, можна зробити висновок про неповноту більшості наведених визначень.

Враховуючи це, для продовження аналізу існуючих підходів до визначення поняття «позиціонування», варто класифікувати їх шляхом виділення спільних та відмінних їх рис, що дасть можливість виявити специфічність точок зору (див. табл. 1.6.).

Таблиця 1.6

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «позиціонування»

№	Автор, рік	Суть явища							Наявність змісту	Наявність результату
		Процес	Стратегія	Дії, діяльність	Імідж, сприйняття	Спосіб, рішення, комплекс заходів	Місце на ринку/ в свідомості споживача	Містечтво		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	А. О. Старостіна, 2005	+							+	+
2.	Дж. Траут, Е. Райс, 2004					+			-	+
3.	Ф. Котлер, 1999					+			-	+
4.	М. Портер, 2000			+					+	+
5.	J. Burnett, 2010			+					+	+
6.	A. Whalley, 2010					+			+	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7.	Т. Амблер, 1999							+	+	+
8.	Ж.-Ж Ламбен, 2014					+			+	+
9.	М. J. Baker, 2003	+							+	+
10.	J. Tanner, M. A. Raymond, 2012				+				+	-
11.	N. Tikoo, 2012				+				+	-
12.	J. Imber, B.-A. Toffler, 2000		+						+	-
13.	Д. А. Аакер, 2003	+							+	+
14.	П. Дойль, 2003			+					+	+
15.	J.-N Kapferer, 2008	+							+	-
16.	C. M. Crawford, 2008	+							-	+
17.	K. L. Keller, 2002			+					-	+
18.	Є. П. Голубков, 1998						+		+	+
19.	С. Дибб, 2002						+		+	-
20.	Г. Хулей, 2005					+			+	-

Джерело: складено автором за методикою А.О. Старостіної [24]

Таким чином, за першою складовою – сутність явища, можна виокремити наступні підходи до поняття «позиціонування», – це процес, стратегія, дії, діяльність, імідж, сприйняття товару споживачем, місце на ринку та в свідомості споживача, мистецтво, спосіб, рішення, комплекс заходів. Деякі з цих підходів є дискусійними і потребують додаткового та більш детального аналізу.

Найбільш поширений підхід до визначенням суті «позиціонування» це «процес». Дане трактування зустрічається у таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як А. О. Старотіна, М. J. Baker, Д. А., Аакер, J.-N Kapferer та К. L. Keller. «Процес» є доцільним для використання під час конструювання власної категорії, адже відображає хід розвитку явища, та дає можливість розкрити позиціонування, як послідовну реалізацію сукупності дій, що плануються, призведуть до досягнення певного результату.

Такі автори, як М. Портер, J. Burnett, П. Дойль, К. L. Keller, Г. Хулей, зводять поняття «позиціонування» до «дії» або «діяльність». Використання такої суті є доречним, але не відтворює розвиток явища, послідовність етапів, як процес.

Поширеним підходом таких авторів, як Дж. Траут, Е. Райс, Ф. Котлер, А. Whalley, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Хулей, є трактування суті «позиціонування», як «спосіб», «рішення», «комплекс заходів», але дані поняття відображають механістичний підхід, лише спосіб досягнення результату, який не дає уявлення про те, що процес позиціонування може змінюватись, поновлюватись, тому їх використання є не доцільним при конструюванні власного визначення.

С. Дибб та Є. П. Голубков поділяють визначення сутності «позиціонування», як «місця на ринку та в свідомості споживача», J. Tanner, M. A. Raymond та N. Тікоо, як «імідж» та «сприйняття», проте дані трактування відображають лише зміст та результат процесу позиціонування, проте не розкривають його, як реалізацію певних дій, а отже не описують найбільш суттєву сторону даного явища.

Т. Амблер розкриває досить абстрактний підхід до суті позиціонування, як до «мистецтва», відображає творчий підхід, досконалі вміння суб'єкту в даній сфері, але це дуже загально та не дає усвідомити економічної суті та значення.

Щодо відображення сутності даного поняття, як «стратегії» в підході J. Imber, В.-А. Toffler, то даний підхід як і процес, відображає послідовність дій, проте вони вже направлені на реалізацію певної мети, передбачають певний чіткий план дій певного суб'єкта. Тобто процес позиціонування може бути частиною стратегії певного суб'єкта, проте його суттю є реалізація сукупності певних дій в рамках стратегії.

Отже, виходячи з аналізу підходів до суті поняття «позиціонування», можна зробити висновок, що доречно використовувати під конструювання власної категорії поняття «процес». Позиціонування, як процес, відображає реалізацію сукупності впорядкованих дій, засобів, спрямованих на досягнення певного результату, але доцільно додати, що цей процес систематизований, оскільки процес може бути хаотичний. Поняття систематизований процес відображує саме логічну послідовність дій, що передбачає заданий алгоритм, послідовність етапів.

Стосовно вираження змісту «позиціонування» погляди науковців різняться, а деякі його зовсім не відображують у своїх визначеннях. В змісті необхідно відобразити яким чином розгортається процес позиціонування, та що саме забезпечує його результат. Для досягнення результату процесу позиціонування важливою є диференціація товару від продуктів конкурентів, та щоб така диференціація забезпечувала очікувану споживчу цінність.

Багато науковців, серед яких М. Портер, А. Whalley, J. Tanner, М. А. Raymond, Imber, В.-А. Toffler, роблять акцент в змісті «позиціонування» на сприйнятті товару споживачами, частіше порівняно з конкурентами на ринку. Проте даний підхід не відображає необхідність диференціації товару, як у свідомості споживачів, так і серед конкурентів. Сам процес позиціонування повинен визначати характер сприйняття товару споживачами, тобто тут скоріше визначено частину результату даного процесу.

Науковець П. Дойль також зазначає у змісті «позиціонування», що даний процес має здійснюватися на основі сегментації. Сегментація є важливою для визначення цільових сегментів споживачів, проте для ефективної диференціації товару необхідне саме вивчення їх мотивацій.

Часто науковці, серед яких Ж.-Ж Ламбен, Т. Амблер, N. Тікоо, J.-N Karferer, Є. П. Голубков, Г. Хулей, відображають зміст «позиціонування», як формування характеристик, відмінних переваг товару. Проте дані характеристики та переваги повинні не просто диференціювати товар, а ще й бути цінними для споживача та створювати певний образ товару у їх свідомості.

Поширеним підходом до визначення змісту «позиціонування», який розглядають такі науковці, як А. О. Старостіна, J. Burnett, М. J. Baker, Д. А. Аакер, є створення ринкового іміджу товару. Даний підхід є доречним, адже саме імідж відображає сприйняття товару суспільством, створює стійке уявлення про його особливості, а також унікальну символічну асоціацію між брендом та споживачем. А отже саме імідж призводить до диференціації товару в свідомості споживача та серед товарів-конкурентів.

Проте, як описано в визначенні А. О. Старостіної, варто додати, що даний імідж має бути створено на основі виявлених мотивацій споживачів, адже він має мати для них цінність. Для цього необхідно провести аналіз переваг цільових споживачів, з'ясувати їх думки про «ідеальний товар», та на основі цього створювати ринковий імідж товару, що буде мати диференціацію, яка цінна для цільової аудиторії. Таким чином, саме формування іміджу, через виявлення споживчих мотивацій цільових споживачів, є обов'язковим елементом змісту позиціонування. Пропонується у змісті також зазначити необхідність аналізу культурних цінностей споживачів, як важливого чинника, що впливає на сприйняття споживачем товару. А також визначити необхідність конкурентного аналізу, як важливого етапу процесу позиціонування, що також дозволяє визначити позиції конкурентів, їх ресурси, характер реакції, для ефективної диференціації товару компанії від продукції конкурентів.

Щодо результату процесу позиціонування, то частина науковців, як К. Л. Keller, Дж. Траут, Е. Райс, пов'язують результат позиціонування з формуванням в свідомості споживачів унікального образу чи сприйняття товару, тобто зосереджують увагу більше на споживачі як об'єкті впливу. Але даний підхід розглядає лише частину результату позиціонування, а саме диференціацію в свідомості споживача. Інша частина науковців, серед яких Ж.-Ж Ламбен, Т. Амблер, М. Портер, Є.П. Голубков, П. Дойль, Д. А. Аакер, розглядають результат позиціонування, як формування образу товару, відмінного від конкурентів, чи як створення певного місця товару серед наявних продуктів. Даний підхід теж розглядає лише частину результату – диференціацію від продуктів конкурентів.

Тому доцільним є поєднання двох даних підходів, яке відображене в визначеннях результату «позиціонування» таких науковців, як А.О. Старостіна, С. М. Crawford, М. J. Baker, Ф. Котлер, J. Burnett. Таке поєднання розкриває результат в створенні унікального образу, сприйняття товару споживачем, що буде відмінним від конкурентів. Пропонується додати, що це дає можливість підвищити прихильність, завоювати лояльність споживача, що важливо для досягнення стійких конкурентних позицій виробника.

Враховуючи дані праведного критичного аналізу трьохкомпонентної структури побудови поняття «позиціонування», варто здійснити оцінку підходів до визначення даного поняття в табличній формі з використанням бальної шкали за наступними критеріями:

1. наявність компонентів визначення: суті – 1 бал; суті та результату – 2 бали; суті та змісту – 3 бали; всіх трьох основних складових, проте зміст та результат явища не виділені окремо; всіх трьох основних складових – 5 балів;
2. поширеність визначення в науковій літературі – від 1 до 5 балів: використано лише в 1-5 вітчизняних або зарубіжних наукових працях – 1 бал; використано в 5-10 вітчизняних або зарубіжних наукових працях – 2 бали; використовується практично в усіх вітчизняних або зарубіжних наукових працях – 3 бали; використовується як в вітчизняних, так і в зарубіжних наукових працях – 4 бали; використовується практично в усіх як в вітчизняних, так і в зарубіжних наукових працях – 5 балів;
3. теоретична обґрунтованість визначення: від 1 до 5 балів;
4. доступність для практичного використання: від 1 до 5 балів (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «позиціонування»

№	Автор, рік	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1.	А.О. Старостіна, 2005	5	4	5	5	18
2.	Дж. Траут, Е. Райс, 2004	2	5	3	2	12
3.	Ф. Котлер, 1999	2	5	3	1	11
4.	М. Портер, 2000	5	5	4	3	17
5.	J. Burnett, 2010	5	3	5	3	16
6.	A. Whalley, 2010	3	2	2	1	8
7.	Т. Амблер, 1999	4	4	2	2	12
8.	Ж.-Ж Ламбен, 2014	5	4	2	3	14
9.	M. J. Baker, 2003	5	3	5	3	16

1	2	3	4	5	6	7
10.	J. Tanner, M. A. Raymond, 2012	3	3	1	1	8
11.	N. Tikoo, 2012	3	1	2	2	8
12.	J. Imber, B.-A. Toffler, 2000	3	4	2	2	11
13.	Д. А. Аакер, 2003	5	5	4	3	17
14.	П. Дойль, 2003	5	4	2	3	14
15.	J.-N Kapferer, 2008	3	4	2	3	12
16.	C. M. Crawford, 2008	3	4	3	2	12
17.	K. L. Keller, 2002	2	4	2	3	11
18.	Є. П. Голубков, 1998	5	2	3	4	14
19.	С. Дибб, 2002	3	1	3	2	9
20.	Г. Хулей, 2005	3	4	2	1	10

Джерело: складено автором за методикою проф. А.О. Старостіної [24]

Таблиця 1.7 містить результати оцінювання, що дають змогу виділити визначення з найвищим рейтингом, що набирали найбільше число балів і можуть слугувати певними прикладами для конструювання авторської категорії.

Авторське визначення поняття «позиціонування» наводиться в таблиці 1.8. Ми виходимо з того, що для реалізації позиціонування необхідно виконати низку стратегічних логічно впорядкованих дій, тому це систематизований процес. В процесі позиціонування відбувається формування ринкового іміджу товару, як стійкого образу товару. Позиціонування має базуватись, як на даних про споживчі мотивації, як складовій споживчої поведінки, яка відображає критерії вибору певних товарів, що здатні задовольнити його потребу, так і на конкурентному аналізі.

Таким чином, в результаті формується унікальний образ товару, як сформований у свідомості споживача набір асоціацій, що відмінний від образів товарів конкурентів. Підвищується лояльність споживача, як поведінкова реакція, яка формується під впливом високої емоційної прихильності покупця та/або високого рівня задоволення попередньою купівлею.

Проявляється через повторні купівлі, регулярне споживання продукції певного бренда, рекомендації його контактним аудиторіям та забезпечує стійкий цільовий сегмент. З точки зору виробника, такий результат забезпечує суб'єкту господарювання досягнення стійких конкурентних позицій на цільових ринках (див. табл. 1.8) [26].

Таблиця 1.8

Структура поняття «позиціонування»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Позиціонування – це	систематизований процес	створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів та аналізу позицій конкурентів	з метою формування в свідомості споживачів, унікального образу товару, відмінного від конкурентів, для підвищення їх лояльності, що забезпечує суб'єкту господарювання стійкі конкурентні позиції.

Джерело: складено автором за методикою проф. А.О. Старостіної [24]

Можливості практичного використання наведеного визначення зумовлені наступними чинниками. По-перше, уточнено суть явища «позиціонування», як саме систематизованого процесу, що відображає саме логічну послідовність дій, їх алгоритм та етапи. По-друге, можливістю провести конкретні практичні дії для створення ринкового іміджу товару та його диференціації, як дослідження цільового ринку, виявлення мотивацій споживачів, позицій конкурентів в ході конкурентного аналізу. По-третє, встановлено конкретний результат проведених дій, а саме формування в свідомості цільових споживачів, відмінного від конкурентів, унікального образу товару, та визначено результату для суб'єкта господарювання – лояльність споживачів та стійкі конкурентні позиції. Отже, дане авторське визначення «позиціонування» відображає найбільш суттєву сторону поняття, дозволяє зрозуміти як саме розгортається явище і встановлює його результат в економічній системі, а також удосконалює підходи, що було попередньо розглянуто.

1.3. Етапи позиціонування на міжнародних товарних ринках

Позиціонування на міжнародних ринках є складовою ринкової стратегії в інтернаціоналізованому ринковому середовищі і виконує функції поєднання параметрів конкурентоспроможності з вимогами реалізації міжнародної продуктової стратегії. Тому поєднання ринкової та продуктової стратегії в загальну маркетингову реалізується завдяки загальній концепції, що лежить в основі стратегії позиціонування [58]. Відповідне місце позиціонування у ланцюжку стратегічних рішень представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Місце позиціонування у ланцюжку стратегічних рішень

Джерело: складено автором на основі [58], [62]

Виходячи з поширеного розуміння суті, місця в ланцюжку стратегічних рішень та організаційних пріоритетів процесу позиціонування, викає необхідність визначення основних етапів позиціонування на міжнародних товарних ринках.

Аналіз літературних джерел вказує, що традиційний процес позиціонування базується на даних про споживчі мотивації та конкурентному аналізі. В таблиці 1.9 доцільно представити етапи процесу позиціонування, визначені вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.9

Підходи щодо етапів процесу позиціонування

А. О. Старостіна	Г. Хулей	О. В. Зозульов
1. Встановлення цільових конкурентів;	1. Визначення конкурентів;	1. Вибір параметрів, за якими буде проводитись позиціонування, визначення їх важливості для цільових споживачів;
2. встановлення критеріїв для порівняння позицій (побудова карт сприйняття);	2. встановлення відповідності товарів, бажанням покупців;	2. визначення релевантних компаній-конкурентів, що відносяться до даного сегменту;
3. виявлення позицій конкурентів;	3. оцінка важливості атрибутів;	3. проведення порівняльного аналізу компаній-конкурентів;
4. аналіз вподобань споживачів;	4. визначення позицій конкуруючих товарів за найважливішими атрибутами;	4. аналіз схем-позиціонування;
5. вибір позиції та атрибутів позиціонування;	5. ідентифікація потреб споживачів;	5. визначення стратегії позиціонування;
6. реалізація позицій, забезпечення системи контролю.	6. вибір бажаної позиції (цільових споживачів та конкурентних переваг / відмінностей);	6. вибір атрибутів позиціонування;
	7. розробка стратегії досягнення бажаної позиції.	7. реалізація позиціонування.

Джерело: складено автором за [19], [62], [105]

Таким чином, основні етапи процесу позиціонування спрямовані на визначення та порівняння цільових конкурентів, їх позицій; ідентифікацію потреб та бажань споживачів; вибір бажаних позицій, атрибутів та стратегій позиціонування, їх реалізацію та контроль. Проте в міжнародному ринковому середовищі з'являється велика кількість нових, певною мірою непередбачуваних обставин і особливостей, що повинні передбачати більше управлінських дій, що перетворює позиціонування на міжнародних товарних ринках в складніший процес.

Специфіка сучасного маркетингового середовища полягає в тому, що всі фактори маркетингового середовища динамічно змінюються і кожного разу по різному впливають на діяльність та стратегії компанії. Тому, на наш погляд, процес позиціонування на міжнародних ринках необхідно розглядати ширше, враховуючи всю його складність: як керуючий вплив з боку компанії, так і сукупний вплив суб'єктів та факторів ринку. При цьому важливо не лише декларувати облік розширеного набору факторів, але й вимірювати їх вплив, аналізувати позицію товару як результат сукупного впливу фірми та зовнішнього середовища, брати до уваги результати проведеного комплексного аналізу стратегічного управління брендом.

Отже, враховуючи умови діяльності компанії на міжнародних ринках, позиціонування має представляти собою систематизований процес, що передбачає такі етапи (див. табл. 1.10):

Таблиця 1.10

Етапи позиціонування на міжнародних товарних ринках

№	Етап	Зміст
1.	Оцінка привабливості ринку	Аналіз факторів маркромаркетингового середовища: політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природних, культурних.
2.	Аналіз культурного середовища	Аналіз факторів культурного середовища за показниками цінностей суспільства Г. Хофстеде: дистанція влади; співвідношення індивідуалізму і колективізму; відношення до влади чоловіків і жінок; відношення до невизначеності; сприйняття тривалої орієнтації; співвідношення безпосередності та стриманості.
3.	Визначення моделей ринкової поведінки споживачів	Вибір типу ринку, сегментування споживачів, аналіз профілів споживачів, вибір цільових сегментів. Ідентифікація та аналіз мотивацій цільових споживачів.
4.	Визначення та аналіз цільових конкурентів, їх позицій	Ідентифікація конкурентів, їх цілей, стратегій, оцінка характеру їх сприйняття, проведення порівняльного аналізу. Вибір моделі конкурентної поведінки.
5.	Вибір атрибутів позиціонування	Вибір набору характеристик товару, які будуть доноситись до свідомості споживачів, з якими буде асоціюватись товар.
6.	Розробка стратегії позиціонування	Побудова карт сприйняття і / або схем позиціонування. Розробка цілей і напрямів, формування стратегії позиціонування.
7.	Реалізація стратегії, оцінка її ефективності, забезпечення системи контролю	Збір інформації про результати втілення стратегії позиціонування, оцінка ефективності впровадження, розробка продуктової стратегії компанії, контроль та моніторинг.

Джерело: складено автором

Перший етап позиціонування на міжнародних товарних ринках передбачає відбір та експертну оцінку основних факторів маркомаркетингового середовища, що впливають на формування стратегії позиціонування, оскільки визначають стратегію виходу компанії на іноземний ринок. Аналіз факторів маркомаркетингового середовища доцільно проводити за методологією проф. А. О. Старостиної, шляхом складання ряду таблиць, – по дві таблиця по кожній з груп факторів: політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні, природні, культурні і двох зведених підсумкових таблиць ринкових загроз та можливостей. Маркетингові загрози представляють собою розрив між бажаним результатом діяльності компанії і фактичними результатами, що стався під впливом дії негативних факторів зовнішнього середовища. Можливості ж, навпаки, представляють розрив між потенційними та фактичними результатами, що склались під впливом нових або неврахованих факторів зовнішнього середовища. Оцінювання даних факторів відображає привабливість ринку та його необхідно проводити для кожної країни, що відібрана для аналізу, в результаті буде відібрана найпривабливіша [71].

Так як культурне середовище країн світу є найбільш стійким до процесів глобалізації та завжди буде впливати на діяльність компаній, другим важливим етапом є оцінка культурного бізнес-середовища країн. З точки зору розробки стратегії позиціонування варто розрізняти країни відповідно сприйняття цінностей, що визначені дослідником Г. Хофстеде: дистанція влади; співвідношення індивідуалізму і колективізму; відношення до влади чоловіків і жінок; відношення до невизначеності; сприйняття тривалої орієнтації; співвідношення безпосередності та стриманості. Аналіз доцільно виконувати відповідно до методики А. О. Старостиної, шляхом підбору індексів за моделлю Хофстеде для двох країн, відібраних для дослідження, в формі складання ряду таблиць, – також по дві таблиця по кожній з груп індексів, і двох зведених підсумкових таблиць загроз та можливостей [71]. Даний підхід дає можливість здійснити порівняльний аналіз країн з точки зору сприятливості для ведення бізнесу та реалізації стратегії позиціонування українських виробників товарів.

Третій етап передбачає визначення моделей ринкової поведінки споживачів, для цього необхідно обрати тип ринку (споживчий чи промисловий) країни, відібраної на попередніх етапах, провести сегментування даного ринку, проаналізувати профілі споживачів, обрати цільові сегменти, а також ідентифікувати та проаналізувати мотивації споживачів ринку. Сегментування ринку, за визначенням А. О. Старостіної, представляє собою систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів, що мають «спільні потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару» [62, с.317]. Сегментування підвищить ефективність стратегії позиціонування, шляхом концентрації зусиль на обраних, найпривабливіших групах споживачів. Критеріями оцінки привабливості сегментів ринку є: їх розмір і темпи зростання (ринковий потенціал, частка ринку), насиченість, показники структурної характеристики ринку (конкуренція, бар'єри проникнення).

Для визначення мотивацій споживачів рекомендовано проводити збір первинної маркетингової інформації, шляхом опитування цільових сегментів обраного ринку. Для цього слід пошукувати питання, що визначають коло інформації необхідної для досягнення цілей стратегії позиціонування, та розробити анкету для отримання інформації від респондентів на пошукові питання.

Для визначення та аналізу цільових конкурентів, їх позицій, на четвертому етапі доцільно виконати наступні стратегічні дії:

- ідентифікація конкурентів – прямих та потенційних, товарів-замінників;
- оцінка характеру сприйняття конкурентів – виокремлення потенційно важливих та виокремлення найбільш значущих з них характеристик товару для споживача;
- визначити позиції конкурентів – яким чином співвідносяться між собою конкуруючі марки; які з них подібні, а які різні; у якій мірі обрані раніше атрибути характерні для кожної з конкуруючих марок;
- проведення порівняльного аналізу товарів та компаній конкурентів (встановлення загроз і можливостей, сильних і слабких сторін).

Так як будь-які дії, спрямовані на позиціонування товару на ринку, так чи інакше зачіпають позиції конкурентів, важливо також обрати модель конкурентної поведінки.

На п'ятому етапі визначаються атрибути позиціонування, як характеристики товару, які будуть доноситись до свідомості споживачів та з якими буде асоціюватись в них товар. Визначення цінності атрибутів позиціонування для цільових споживачів можна проводити за формулою (1):

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n w_{jk} x_{ijk} \quad (1)$$

де, A_{ij} – позиція j -го споживача до товару; w_{jk} – ступінь важливості атрибуту k для j -го споживача; x_{ijk} – міра сприйманого j -м споживачем наявності атрибуту k в марці i ; n – кількість атрибутів.

На шостому етапі відбувається побудова карт і / або схем позиціонування – двовимірних систем координат, де відображені конкуруючі торгові марки. Результати аналізу позицій конкурентів та преференцій споживачів, відображаються шляхом побудови ідеальних точок на картах сприйняття, що дозволить з'ясувати думку споживачів про «ідеальний товар». Карти позиціонування та об'єднаних просторів дають можливість наочно оцінити позиції наявних товарів і сформулювати пропозиції стосовно вибору позиції, яку бажано зайняти на ринку. Далі відбувається розробка стратегії позиціонування, що включає формування цілей, напрямів та стратегій позиціонування.

На сьомому етапі відбувається реалізація стратегії позиціонування, що відбувається через впровадження відповідного комплексу маркетингу, в межах якого взаємопов'язані елементи формують ринковий імідж товару та, відмінний від конкурентів, унікальний образ товару у свідомості цільових споживачів. Сформована стратегія позиціонування має знаходити відображення в комплексі маркетингу компанії та є основою для розробки продуктової стратегії компанії, а саме: диверсифікаційної, ціноутворення, просування та розподілу. Стратегія позиціонування також вимагає постійного контролю та моніторингу за її впровадженням, та надалі рішення щодо позицій товару можуть бути адаптовані відповідно до змін в потребах споживачів та стратегіях конкурентів.

Висновки за розділом 1

В ході дослідження процесу позиціонування на міжнародних товарних ринках, узагальнено, проаналізовано та критично оцінено концепції різних вітчизняних та закордонних вчених. В результаті виявлено фактори, що впливають на процес позиціонування, запропоновано авторські класифікації стратегій та атрибутів позиціонування, та визначено, що стрижневими в досліджених концепціях виступають орієнтири на споживачів, конкуруючі позиції, орієнтири на товари та їх реальні чи сформовані у свідомості характеристики. Установлено, що ефективна стратегія позиціонування дає можливість створити ринковий імідж товару, знизити чутливість споживачів, підвищити їх лояльність та отримати стратегічну перевагу перед конкурентами.

Для визначення економічної сутності поняття «позиціонування», узагальнено існуючі в літературі підходи до розкриття суті, змісту та результату даної категорії. Розглянуті визначення критично проаналізовано, виділено їх переваги та недоліки, оцінено з точки зору наявності компонентів, поширеності, теоретичної обґрунтованості та практичної доступності. Відповідно до методики конструювання категоріально-понятійного апарату, сформульовано авторське визначення поняття «позиціонування», що відображає логічну послідовність дій процесу позиціонування, їх алгоритм і етапи, дає можливість провести конкретні практичні дії для створення ринкового іміджу товару і його диференціації, окреслює конкретний результат і визначає його для суб'єкта господарювання.

Визначено логіку процесу позиціонування, що враховує вплив міжнародного ринкового середовища, через аналіз позиції товару, як результат сукупного впливу фірми та зовнішнього середовища. Установлено, що це систематизований процес, який передбачає не лише аналіз мотивацій споживачів та позицій конкурентів, а й оцінку привабливості ринку, культурного середовища, визначення моделей ринкової поведінки споживачів, що завершується вибором атрибутів, розробкою цілей, напрямів і стратегій позиціонування, та впровадженням відповідного комплексу маркетингу, що потребує постійного моніторингу та контролю.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ МЕДУ НІМЕЧЧИНИ ТА ЯПОНІЇ

2.1. Вплив факторів макромаркетингового середовища Німеччини та Японії на діяльність виробників меду

Першим етапом позиціонування на міжнародних товарних ринках є оцінка привабливості ринку, що передбачає аналіз факторів макромаркетингового середовища. Макромаркетингове середовище включає в себе сукупність політично-правових, економічних, науково-технічних, демографічних, природних і культурних груп факторів, що впливають на діяльність компанії. Алгоритм виявлення маркетингових проблем та можливостей, розроблений проф. Старостіною А. О., передбачає відбір та експертну оцінку факторів макромаркетингового середовища, що впливають на діяльність компанії на міжнародних ринках. Доцільним є складання ряду таблиць, по дві таблиці на кожну країну по кожній з груп факторів і двох підсумкових зведених таблиць ринкових загроз та можливостей [71].

Для маркетингового дослідження порівняльної привабливості ринкового бізнес-середовища було обрано ринки меду Німеччини та Японії. Головними критеріями попереднього вибору країн стали обсяги споживання, роздрібних продажів та імпорту меду.

Політико-правові фактори бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Вирішуючи встановити ділові відносини з тією чи тією країною, слід мати на увазі політично-правовий аспект проблеми вивчення маркетингового середовища ринку. Умови політичного середовища мають велике значення при формуванні стратегії функціонування компанії на міжнародному ринку, встановленні перспектив та пріоритетів її діяльності в умовах непередбачуваної політичної обстановки. Правове ж середовище передбачає цивілізовані методи вирішення комерційних питань повним або частковим взаємовизнанням та прийняттям суб'єктами господарської діяльності тих чи тих правових норм [21].

Серед політико-правових факторів, що впливають на виробників меду на ринках Німеччини та Японії слід виділити податки на імпорт меду з України, рівень податку на додану вартість, державні правила проходження митного контролю та контролю якості меду, наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії та Конвенції про уникнення подвійного оподаткування з Україною, оскільки дані фактори впливають на пропозицію компанії та можуть зазнати змін найближчим часом (таблиця 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища
Німеччини та Японії для виробників меду

№	Фактор	Проблема (-) / Можливість (+)	Попит / Пропозиція
1.	Наявність податків на імпорт меду з України		
1.1	Німеччина. Скасовано основні податки для імпорту меду з України до ЄС до 5 червня 2024 року.	+	Пропозиція
1.2	Японія. Наявність високого ввізного мита на імпорт меду у розмірі 25,5%.	-	Пропозиція
2.	Рівень податку на додану вартість (ПДВ)		
2.1	Німеччина. Знижена ставка ПДВ 7% на харчові продукти.	+	Пропозиція
2.2	Японія. Знижена ставка ПДВ 8% на продовольчі товари.	+	Пропозиція
3.	Правила проходження митного контролю		
3.1	Німеччина. Наявність конвенції про процедуру спільного транзиту, що полегшує митне оформлення, транспортування.	+	Пропозиція
3.2	Японія. Стандартні, не спрощені процедури проходження митного контролю, відповідні правилам СОТ.	-	Пропозиція
4.	Наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії		
4.1	Німеччина. Наявність Німецько-української групи високого рівня з питань економіки.	+	Пропозиція
4.2	Японія. Відсутність двосторонньої міжвідомчої торговельно-економічної комісії, можливість її створення.	+/-	Пропозиція
5.	Державний контролю якості меду		
5.1	Німеччина. Високі європейські та німецькі вимоги до стандартів якості та маркування, що імплементовані в українське законодавство.	+/-	Пропозиція
5.2	Японія. Жорсткі державні вимоги щодо контролю якості, проводиться спрямована сертифікація української продукції.	+/-	Пропозиція
6.	Наявність Конвенції про уникнення подвійного оподаткування з Україною		
6.1	Німеччина. Наявність угоди між Україною і Федеративною Республікою Німеччина про уникнення подвійного оподаткування стосовно податків на доход і майно.	+	Пропозиція
6.2	Японія. Наявність застарілої та майже не працюючої конвенції між урядом Японії та урядом СРСР про уникнення подвійного оподаткування щодо податків на прибуток, розпочато створення нової.	+/-	Пропозиція

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [16], [17], [24], [27], [30], [31], [33], [50], [53], [55], [57], [76], [129]

Пояснення до таблиці 2.1.:

1. Наявність податків на імпорт меду з України

1.1. **Німеччина.** Від 4 червня 2022 року по 5 червня 2024 року діють нові безмитні правила торгівлі з країнами Європейського Союзу (Регламент № 2022/870). З 1 жовтня 2022 року Україна також приєдналась до митного безвізу з ЄС. Призупинення стосується зокрема сільськогосподарської продукції та переробленої сільськогосподарської продукції, що підлягають тарифним квотам, до яких належить мед [30]. Отже, фактор є значною можливістю для українських експортерів меду, оскільки вони можуть збільшити пропозицію своїх продуктів на ринок Німеччини, через економію фінансових та часових витрат за рахунок скасування сплати митних платежів, тому фактор отримує оцінку 9.

1.2. **Японія.** Найбільші ставки ввізних мит відносно сільськогосподарської продукції застосовуються (з урахуванням тільки адвалерної частини мит) до меду - 25,5% [30]. Даний фактор є фактором загрози, оскільки через високі часові та фінансові витрати на митне оформлення та митні платежі, компанія не зможе експортувати велику кількість товару, так як п'ята частина його вартості буде йти лише на сплату мита, отже зменшиться пропозиція компанії на даному ринку. Фактор отримав оцінку 7, оскільки митні платежі є достатньо високими, отже компанії необхідно враховувати дані витрати при експорті в Японію, в власній ціновій політиці, оптимально розподіляти поставки в часі.

2. Рівень податку на додану вартість (ПДВ)

2.1. **Німеччина.** Нині у Німеччині діють дві відсоткові ставки ПДВ: головна – 19 відсотків, та знижена – 7 відсотків від вартості товарів чи послуг. Знижена ставка ПДВ застосовується на певні категорії продуктів та товарів першої необхідності, до яких належать харчові продукти і відноситься мед [129].

2.2. **Японія.** Податок з продажів в Японії є фіксованим і в 2023 р. становить 10% на промислові та 8% на продовольчі товари, до яких відноситься мед [16].

2.1.-2.2. Даний фактор є можливістю, так як в обох країнах присутня знижена ставка податку на прибуток для меду, що не сильно призводить до збільшення кінцевої ціни для споживачів.

Так як фактор сприяє ціновій політиці компанії, проте кардинально не впливає на привабливість ринків, він отримує оцінку 3 бали в Німеччині, через менший рівень ПДВ, та 2 бали в Японії.

3. Правила проходження митного контролю

3.1. Німеччина. Україна приєдналась до Конвенції про процедуру спільного транзиту 30 серпня 2022 року, яка набула чинності 1 жовтня 2022 р., що дає змогу українським експортерам меду здійснювати транспортування товарів територіями країн Європейського Союзу «без обов'язку оформити товари в транзит у кожній із них» [24]. Після отримання відповідних транзитних спрощень, виробники меду матимуть можливість почати або закінчити транзит товарів на своєму об'єкті, а також скористатись загальною фінансовою гарантією [24], [50]. Таким чином, це є можливістю для українського експортера меду, оскільки зменшує часові витрати на перевезення товару, так як ж компанія здійснювати експорт товарів зі свого підприємства без необхідності зупинятися на митних терміналах інших країн. Також це зменшує загальні ризики при перевезенні, оскільки дана конвенція передбачає фінансові гарантії від країн її учасників. Фактор отримує оцінку 9, оскільки надає можливість збільшувати пропозицію меду на ринок, за рахунок економії часу через прискорення митних операцій, зменшення фінансових витрат на перевезення та зменшення ризиків, через наявність гарантій.

3.2. Японія. Японія, як член СОТ, враховує норми цієї організації в митному регулюванні, включаючи платежі, митну класифікацію та правила визначення країни походження. Відповідно до Митного закону Японії, для імпорту меду в Японію необхідно подати митну декларацію, а також отримати дозвіл на імпорт після того, як товари пройдуть процедуру огляду, і декларант заплатить митні платежі [55]. Таким чином, даний фактор є проблемою при експорті меду до Японії, оскільки потребуються значні часові витрати на проходження процедури митного контролю. Компанія не зможе швидко та часто поставляти мед на даний ринок, що зменшує її пропозицію, тому необхідно враховувати дані часові витрати при експорті.

Для впливу на даний фактор у компанії є можливість отримати статус «Уповноваженого економічного оператора» (Authorised Economic Operator), що передбачає спрощене митне декларування товарів, що ввозяться і прискорює процедуру митного очищення [31]. Виробники продукції, наділені статусом, мають можливість делегувати своє право на спрощену процедуру митного очищення товарів торгової компанії, що здійснює експорт їх продукції. Отже, фактор отримує оцінку 7, оскільки митне оформлення товару, як і отримання статусу Уповноваженого економічного оператора, як варіант дії на даний фактор, передбачає значні витрати часу, що ускладнює експорт меду до Японії.

4. Наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії

4.1. Німеччина. У липні 2005 р. започатковано Німецько-Українську Групу високого рівня з питань економіки для сприяння розбудові двосторонніх економічних відносин, що надає підтримку конкретним проектам та розглядає можливості вирішення актуальних проблем. На зустрічах обговорюється торгівля між Україною та Німеччиною, шляхи для її сприяння [57]. Даний фактор є можливістю для компанії «Ukrainian bee», адже завдяки засіданням комісії обговорюються можливості та перспективи нарощування торгівлі агропродовольчою продукцією між Україною та Німеччиною, та полегшення умов торгівлі, тому компанія зможе збільшувати пропозицію меду на даному ринку на полегшених умовах. Так на засіданні 18 червня 2022 р. обговорювалась допомога українським компаніям у виході на ринок Німеччини, учасники зустрічі домовились працювати над усуненням бар'єрів та труднощів у торгівлі між державами [17]. Отже, фактор оцінено в 3 бали, оскільки в перспективі може спроститись процедура виходу та експорту на ринок, тому компанія може відреагувати використанням можливості для збільшення обсягів поставок.

4.2. Японія. На сьогодні всебічне обговорення і узгодження двостороннього торговельно-економічного співробітництва відбувається лише «у форматі регулярних засідань Координаційної Ради з економічного співробітництва з Японією при Мінекономрозвитку України та Українського Комітету Японської федерації бізнесу «Кейданрен», що проводяться в м. Токіо і Києві» [16].

Договірно-правова база співробітництва в галузі сільського господарства між Україною та Японією відсутня, що є загрозою для компанії, оскільки полегшення процедур експорту українських товарів на ринок Японії не обговорюється в офіційних комісіях, тому не має можливостей для полегшення та підтримки експорту товарів з України. Таким чином, даний фактор має вплив на пропозицію компанії, оскільки компанія повинна оптимально розпоряджатись часом та коштами під час процедури експорту. Проте на тлі інтенсифікації політичного діалогу і посилення зацікавленості японського бізнесу щодо потенціалу України існує можливість для створення японсько-української двосторонньої міжвідомчої торговельно-економічної комісії, тому даний фактор оцінено в 3 бали.

5. Державний контроль якості меду

5.1. Німеччина. Визначені у Директиві Ради №2001/110/ЄС та в німецькому указі HonigV про мед, європейські та німецькі вимоги до стандартів якості та маркування меду натурального є високими. Європейські вимоги для меду натурального впроваджені в законодавство України прийняттям Наказу Мінагрополітики № 330 від 19.06.2019 року, що набрав чинності 6 лютого 2020 року та є обов'язковим для дотримання на території України. Даний документ визначає вимоги до термінології, маркування, етикетування меду натурального, що дає можливість забезпечити безперешкодне функціонування та стабільну пропозицію компанії на ринку. Компанія повинна відреагувати на дію фактору застосуванням затверджених вимог Європейського законодавства в своєму виробництві [27], [33]. Проте дія фактору в короткостроковому періоді буде загрожувати втратою фінансових та часових ресурсів на підготовку та імплементацію перевірок та вимог законодавства ЄС, але в довгостроковому періоді фактор все ж має позитивний ефект, адже відповідність даним вимогам відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та підвищує рівень довіри споживачів до товару, що також позитивно впливає на попит на товар, тому даний фактор оцінено в 7 балів.

5.2. **Японія.** Вважається, що ринок меду в Японії регулюється жорсткіше, ніж у ЄС, США та інших країнах. Список бар'єрів, які мають подолати закордонні компанії на шляху до японського ринку меду, зокрема, включає: сертифікацію експортера меду та його виробничих потужностей; реєстрацію компанії-експортера в держоргані, який контролює імпорту продуктів харчування до Японії, а також отримання дозволу на постачання; проведення незалежного аудиту зарубіжної компанії-постачальника меду; паралельну перевірку якості партій меду у провідних європейських лабораторіях [33], [53]. Дані вимоги є вибагливими та не імплементовані до українського законодавства. Таким чином, фактор є загрозою, так як компанія має понести високі витрати часу та фінансів для виходу на ринок Японії для проходження всіх перевірок, отримання всіх сертифікатів та реєстрацій, що може вплинути на пропозицію, так як менше коштів буде йти на виробництво та експорт, а процедура експорту на ринок Японії буде клопіткою та затяжною. В довгостроковому періоді це може бути також фактором можливості, оскільки наявність державного контролю позитивно впливає на розвиток компанії, так як не лише руйнуються правовідносини між компанією та споживачами, а й забезпечуються однакові умови добросовісної боротьби компаній за покупця, що може позитивно вплинути на пропозицію компанію на ринку. А також можливістю в довгостроковій перспективі може бути те, що за останні 3 роки активно здійснюється спрямована робота над сертифікацією української аграрної продукції, щоб забезпечити її доступу на японський ринок [55]. Отже, для реакції на дію фактору компанія повинна дотримуватись даних умов для запобігання неякісних продуктів, проте, чим жорсткішими є умови, тим більше процедур та часу займе у компанії вихід на новий ринок, тому фактор оцінено в 8 балів.

6. Наявність Конвенції про уникнення подвійного оподаткування з Україною

6.1. **Німеччина.** В 1995 році Україною було підписано та ратифіковано «Угоду між Україною і Федеративною Республікою Німеччина про уникнення подвійного оподаткування стосовно податків на доход і майно» [76].

Отже, це дає можливість компанії «Ukrainian bee» самостійно застосувати звільнення від оподаткування, яке передбачено відповідним міжнародним договором України, «на час виплати доходу нерезиденту, якщо такий нерезидент є фактичним отримувачем (власником) доходу і є резидентом Німеччини» [76], та унеможливує всі махінації навколо. Це впливає на пропозицію компанії, адже сплачуючи менше податків компанія витрачає менше фінансових та часових ресурсів при експорті, та як реакція на вплив фактору компанія може використати зекономлені ресурси для збільшення постачання меду. Фактор має експертну оцінку 1, оскільки усуває перешкоди, лише в аспекті оподаткування.

6.2. **Японія.** На сьогодні чинна застаріла «Конвенція між урядом Японії та урядом СРСР про уникнення подвійного оподаткування щодо податків на прибуток» укладена у 1986 році [16]. Таким чином, на сьогодні це становить загрозу для експорту компанії, оскільки дана угода остаточно не скасовує подвійне оподаткування одної дії даними країнами та не унеможливує всі махінації навколо, та є проблема сплати українськими компаніями більших податків, ніж компаніям інших держав. Це має вплив на обсяги пропозиції компанії на ринку, адже процедура оподаткування займає більшу кількість фінансових та часових ресурсів на оподаткування в обох країнах.

6.3. Проте, на сьогодні є можливість підписання нової конвенції, адже у січні 2021 р. українська сторона ініціювала перемовини щодо укладення нової міжурядової українсько-японської «Конвенції про уникнення подвійного оподаткування та запобігання податковим ухиленням і уникненням стосовно податків на доходи». Проект наразі знаходиться на узгодженні японської сторони. [16]. Таким чином, фактор оцінено в 2 балів, оскільки на сьогодні для впливу на даний фактор компанія повинна враховувати та завчасно бути готовою до витрат часу та коштів при експорті на ринок Японії на сплату всіх необхідних податків, проте є можливість збільшення обсягів експорту при відмінні даних витрат за умов підписання нової конвенції.

Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Фактор	Експертна бальна оцінка	Гіпотеза впливу на дію фактору
1	2	3
Проблеми		
Державний контролю якості меду		
Японія. Жорсткі державні вимоги щодо контролю якості, проводиться спрямована сертифікація української продукції.	8	Дотримання державних вимог для запобігання неякісних продуктів, відмітка про це на упаковці товару. Проте, чим жорсткішими є умови, тим більше процедур та часу займе вихід на новий ринок. Наявність державного контролю відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та довіри споживачів до товару.
Німеччина. Високі європейські та німецькі вимоги до стандартів якості та маркування, що імплементовані в українське законодавство.	7	Впровадження вимог Європейського законодавства, врахування фінансових та часових ресурси на підготовку та імплементацию перевірок та вимог, відмітка про їх проходження на упаковці. Наявність державного контролю відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та довіри споживачів до товару.
Наявність податків на імпорт меду з України		
Японія. Наявність високого ввізного мита на імпорт меду у розмірі 25,5%.	7	Врахування митних витрат при експорті в Японію в ціновій політиці, оптимальне розподілення поставок в часі.
Правила проходження митного контролю		
Японія. Стандартні, не спрощені процедури проходження митного контролю, відповідні правилам СОТ.	5	Врахування часових витрат на проходження процедури митного контролю при експорті, отримання статусу «Уповноваженого економічного оператора».
Наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії		
Японія. Відсутність двосторонньої міжвідомчої торговельно-економічної комісії, можливість її створення.	3	Оптимально розпоряджатись часом та коштами під час процедури експорту. Врахування можливості створення комісії, і полегшення нею процедур експорту.
Наявність Конвенції про уникнення подвійного оподаткування з Україною		
Японія. Наявність застарілої та майже не працюючої конвенції між урядом Японії та урядом СРСР про уникнення подвійного оподаткування щодо податків на прибуток, розпочато створення нової.	2	Врахування можливості прийняття нової конвенції. Підготовка часу та коштів на сплату всіх необхідних податків.
Можливості		
Наявність податків на імпорт меду з України		
Німеччина. Скасовано основні податки для імпорту меду з України до ЄС до 5 червня 2024 року.	9	Збільшення пропозиції меду на ринок Німеччини, оптимізація витрат за рахунок економії фінансових та часових витрат.

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Державний контролю якості меду		
Японія. Жорсткі державні вимоги щодо контролю якості, проводиться спрямована сертифікація української продукції.	8	Дотримання державних вимог для запобігання неякісних продуктів, відмітка про це на упаковці товару. Проте, чим жорсткішими є умови, тим більше процедур та часу займе вихід на новий ринок. Наявність державного контролю відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та довіри споживачів до товару.
Німеччина. Високі європейські та німецькі вимоги до стандартів якості та маркування, що імплементовані в українське законодавство.	7	Впровадження вимог Європейського законодавства, врахування фінансових та часових ресурси на підготовку та імплементацию перевірок та вимог, відмітка про їх проходження на упаковці. Наявність державного контролю відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та довіри споживачів до товару.
Правила проходження митного контролю		
Німеччина. Наявність конвенції про процедуру спільного транзиту, що полегшує митне оформлення, транспортування.	7	Можливість збільшувати пропозицію меду на ринок, за рахунок економії часу через прискорення митних операцій, зменшення фінансових витрат на перевезення та зменшення ризиків, через наявність гарантій.
Рівень податку на додану вартість (ПДВ)		
Німеччина. Знижена ставка ПДВ 7% на харчові продукти.	3	Урахування нижчої ставки податку на товари у цінній політиці.
Наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії		
Японія. Відсутність двосторонньої міжвідомчої торговельно-економічної комісії, можливість її створення.	3	Оптимально розпоряджатись часом та коштами під час процедури експорту. Врахування можливості створення комісії, і полегшення нею процедур експорту.
Наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії		
Німеччина. Наявність Німецько-української групи високого рівня з питань економіки.	3	Збільшення обсягів поставок в Німеччину через полегшену процедуру експорту на ринок.
Рівень податку на додану вартість (ПДВ)		
Японія. Знижена ставка ПДВ 8% на продовольчі товари.	2	Урахування нижчої ставки податку на товари у цінній політиці.
Наявність Конвенції про уникнення подвійного оподаткування з Україною		
Японія. Наявність застарілої та майже не працюючої конвенції між урядом Японії та урядом СРСР про уникнення подвійного оподаткування щодо податків на прибуток, розпочато створення нової конвенції.	2	Врахування можливості прийняття нової конвенції. Підготовка часу та коштів на сплату всіх необхідних податків.
Німеччина. Наявність угоди між Україною і Федеративною Республікою Німеччина про уникнення подвійного оподаткування стосовно податків на доход і майно.	1	Збільшення обсягів експорту, оптимізація витрат, через менші фінансові та часові витрати, без сплати додаткових податків.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [16], [17], [24], [27], [30], [31], [33], [50], [53], [55], [57], [76], [129]

Згідно з проведеним аналізом політико-правових факторів можна зробити висновок, що більше можливостей для виробників меду має ринок Німеччини, оскільки договірно-правова база та політичні відносини України з Німеччиною сприяють розвитку експорту українських продуктів та полегшують дану процедуру. Найбільш сприятливими факторами є відміна основних податків для імпорту меду, наявність конвенції про процедуру спільного транзиту та імплементовані в українське законодавство вимоги до якості та маркування меду. Японія ж за факторами політико-правового середовища в основному має більше проблем, але в перспективі (та вже закладені основи) вони можуть перетворитись в можливості. Основною загрозою, яку компанії треба враховувати є жорсткі державні вимоги щодо контролю якості та високі мита на імпорт меду.

Економічні фактори бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Економічне середовище відіграє одну з вирішальних ролей у господарчому житті суб'єктів, оскільки має суттєвий вплив на прийняття рішення компанії про вихід певний іноземний ринок [21]. Серед факторів, що впливають на виробників меду на ринках Німеччини та Японії слід виділити динаміку імпорту та розмір ринку меду даних країн, рівень конкуренції в галузі та з боку товарів субститутів меду, купівельну спроможність населення, розвиток ринків електронної торгівлі та цифрової реклами, наявність веб-ресурсів для пошуку партнерів та необхідні транспортні витрати для постачання, так як ці фактори відображають попит споживачів та рівень конкуренції на ринках (таблиця 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3

Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

№	Фактор	Проблема (-) / Можливість (+)	Попит / Пропозиція
1	2	3	4
1.	Динаміка імпорту меду		
1.1	Німеччина. Другий найбільший імпортер меду в світі, перший в ЄС. Імпорт стабільно зростає впродовж останніх 3 років (+12,7%).	+	Попит

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
1.2	Японія. Третій найбільший імпортер меду в світі. Імпорт зростав 3 роки (+15,5%), але в 2021 році спостерігається невисокий спад (-2,8%).	+	Попит
2.	Розмір ринку меду		
2.1	Німеччина. Об'ємний зрілий внутрішній ринок. Високий рівень споживання меду, що на 70% покривається за рахунок експорту.	+	Попит
2.2	Японія. Об'ємний внутрішній ринок. Стабільно високий рівень споживання меду, що покривається за рахунок експорту (95%).	+	Попит
3.	Рівень конкуренції в галузі		
3.1	Німеччина. Високий рівень конкуренції зі сторони імпортерів. Зменшення конкуренції зі сторони виробників з Китаю та Аргентини.	+/-	Попит / Пропозиція
3.2	Японія. Середній рівень конкуренції, ненасиченість ринку в середньому та низькому ціновому сегментах. Достатньо високі вхідні бар'єри.	+/-	Попит / Пропозиція
4.	Купівельна спроможність населення		
4.1	Німеччина. Фінансова стійкість, одна з найвищих купівельних спроможностей домогосподарств та високий рівень внутрішніх витрати.	+	Попит / Пропозиція
4.2	Японія. Фінансова стійкість та висока купівельна спроможність домогосподарств впродовж останніх 5 років.	+	Попит / Пропозиція
5.	Розвиток ринку електронної торгівлі (е-торгівлі)		
5.1	Німеччина. Стрімкий розвиток ринку е-торгівлі поряд з традиційною.	+	Попит / Пропозиція
5.2	Японія. 3 за величиною сектор е-торгівлі, понад 50% населення здійснює купівлі через інтернет.	+	Попит / Пропозиція
6.	Розвиток ринку цифрової реклами		
6.1	Німеччина. Один з найповільніше зростаючих ринків цифрової реклами в Європі, проте прогнозується його зростання.	+	Попит / Пропозиція
6.2	Японія. Великий ринок цифрової реклами - 80% рекламних компаній проводиться в інтернеті.	+	Попит / Пропозиція
7.	Рівень конкуренції з боку товарів субститутів (солодощів, цукру)		
7.1	Німеччина. Другий за величиною споживач цукру у світі, 4-м найбільший імпортер. Присутня тенденція до скорочення споживання та заміни цукру.	+/-	Попит
7.2	Японія. Низьке споживання цукру, зменшення його імпорту та споживання, перехід на заміники цукру.	+	Попит
8.	Наявність веб-ресурсів для пошуку партнерів		
8.1	Німеччина. Наявні електронні бази даних підприємств, що готові для співробітництва.	+	Пропозиція
8.2	Японія. Наявність безкоштовного офіційного ресурсу для пошуку партнерів Trade Tie-up Promotion Program.	+	Пропозиція
9.	Транспортні витрати		
9.1	Німеччина. Територіальна близькість ринку (1340 км), 3-4 дні для поставки.	+	Пропозиція
9.2	Японія. Територіальна віддаленість ринку (8167 км), обмеженість експорту морськими та авіа шляхами.	-	Пропозиція

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [4], [16], [32], [53], [55], [88], [92], [94], [102], [103], [118], [119], [128], [133], [136], [140], [140]

Пояснення до таблиці 2.3.:

1. Динаміка імпорту меду

1.1. **Німеччина.** Обсяги виробництва меду Німеччини є недостатніми для задоволення споживачів, а собівартість виробленого меду виходить високою, тому країна є одним з найбільших імпортерів меду в світі – 2 місце за імпортом в 2021 році (12,5%). Німеччина також є найбільшим імпортером меду в ЄС як за обсягом, так і за вартістю, та має найбільший чистий імпорт меду в ЄС. Імпорт меду Німеччини стабільно зростає впродовж останніх 3 років (+12,66%) за вартістю, за об'ємами спостерігаються стабільні обсяги в межах 70-90 тис. тон. Україна є 4 найбільшим експортом меду в Німеччину з часткою в імпорті 8,8%, станом на 2021 рік. В 2021 році Німеччина була найбільшим імпортером меду з України з часткою 11,6% (додаток А). Даний фактор є можливістю для компанії, оскільки вказує на залежність Німеччини від імпорту меду, розширення ринку та стабільне зростання попиту на український мед в країні, тому отримує оцінку 5. Відреагувати компанія може збільшенням поставок меду та заходами його просування в країні, як реакція на зростаючий попит на імпортний мед.

1.2. **Японія.** Японії є великим нетто-імпортером, за обсягом та вартістю імпорту меду країна стабільно посідає 3 місце у світі – у 2021 році з часткою в світовому імпорті 6,38%. Імпорт Японії зазнав невеликого спаду в 2021 році на 2,18%, проте все ж мав тренд до зростання останні 3 роки на 15,55%. (додаток А). Таким чином, фактор є можливістю, оскільки така тенденція є стабільною, Японія не зможе позбутись від залежності від імпорту меду в короткостроковому періоді, та попит на імпортний мед буде стабільно високим. Щодо реакції на фактор, то збільшення експорту та застосування заходів стимулювання попиту в Японії дозволить компанії розширити експансію на регіон Далекого Сходу та знизити високу залежність від європейського ринку, отже фактор є стабільно позитивним та відкриває нові можливості, тому отримує оцінку 6.

2. Розмір ринку меду

2.1. **Німеччина.** Ринок Німеччини за обсягами споживання меду є найбільшим в Європі та другим за величиною в світі (після США).

Німеччина входить до 5-ти провідних споживачів меду у світі з річним внутрішнім споживанням 95 тисяч тонн у 2021 році та середнім споживанням на душу населення 1–1,1 кг на рік. Це значно вище, ніж у середньому по світу. Близько 30% споживання меду у Німеччині покривається за рахунок внутрішнього виробництва, 70% меду – це експорт. Таким чином, очікується, що споживання меду залишиться стабільним протягом наступних 5 років [53], [102].

2.2. Японія. У 2021 році обсяг внутрішнього споживання меду в Японії склав 47 329 тонн, що вище за показник попереднього року на 3%. Споживання натурального меду Японії останнім 10 років залишається стабільним, з невеликими відхиленнями, лише на рівні близько 40 тис. тонн на рік, а останніми роками значно зросло та втримується на рівні приблизно 50 тис. тонн на рік в основному завдяки імпорту, адже імпортний мед становить 95% загального обсягу споживання цього продукту [53], [128].

2.1.-2.2. Таким чином, фактор для обох країн є фактором можливості, оскільки можна прослідкувати стабільне збільшення ринку зростання попиту на мед в, що буде зростати і в майбутньому. За даного фактору попиту, компанії рекомендується, як реакція, впроваджувати в асортимент лінійки товарів, що відповідають запитам споживачів та на які спостерігається стабільний попит, і надалі використовувати грошовий потік від реалізації даних лінійок для вироблення нових продуктів, також запропонувати для споживачів абсолютно новий продукт – медові суміші з апіпродуктами. Фактор оцінено в 7 балів в Німеччині та 8 балів в Японії (через вищу частку імпортного меду в споживанні), адже він розкриває значні потенційні можливості для компанії у плані обсягів збуту при ефективній стратегії конкурентної боротьби.

3. Рівень конкуренції в галузі

3.1. Німеччина. Більшість меду, імпортованого до Німеччини, походить із країн, що не входять до ЄС. Найбільшими партнерами Німеччини з імпорту меду за обсягом є Аргентина, Мексика, Україна, Угорщина та Куба, на які припадає більше половини або 56% імпорту.

З точки зору вартості, найбільшими партнерами з імпорту є Мексика, Аргентина, Україна, Іспанія та Угорщина, на які припадає 49% імпорту Німеччини. Хоча Аргентина все ще залишається провідним партнером з імпорту, протягом останніх кількох років у структурі імпорту відбуваються зміни, через зменшення виробництва меду в Аргентині. Україна стала хорошою альтернативою для німецьких покупців. Також на відміну від інших провідних імпортерів ЄС, Німеччина не імпортує велику частку меду з Китаю, що вказує на більше можливостей для інших експортерів з країн, що розвиваються. Однак, є прогнози щодо майбутнього розвитку галузі бджільництва Німеччини, що створить може створити ще більш конкурентне ринкове середовище. Проте місцеві виробники Німеччини все ще здатні задовольнити лише п'яту частину внутрішнього споживання, тому ключовим викликом у випадку стабільного, але стагнаційного попиту на імпорт є конкуренція з поточними партнерами з імпорту [53], [102]. Отже, структурні зміни імпорту за останні кілька років створюють нові можливості для українських виробників меду, оскільки німецькі покупці шукають альтернативи дешевому меду через зростання цін на мед з Аргентини. Проте, якщо низька ціна є одним із ключових факторів для покупців, якість також дуже важлива, тому постачальники з європейських країн мають значні переваги, що є загрозою для пропозиції та попиту на продукт компанії на такому зрілому ринку з різним асортиментом різних постачальників та вимагає відповідної конкурентної реакції. Таким чином, такий високий рівень конкуренції оцінено в 9 балів, адже українським виробникам меду на сьогодні необхідно диференціюватись серед великої кількості конкурентів не лише за ціною, а і за якістю, проте є і перспективні позиції, через зменшення імпорту меду до Німеччини з Аргентини та Китаю.

3.2. **Японія.** Міжнародні виробники меду контролюють весь ринок в Японії, виграючи від нестачі вітчизняних виробників у країні. Близько 70% меду в Японії традиційно імпортувалось з Китаю, але за останні 10 років його частка помітно скоротилася, через присутність високої кількості фальсифікованої продукції, і на місце китайському меду прийшов український.

На сьогодні Україна є цікавим і важливим постачальником меду для Японії - за 2021 рік Україна подвоїла фактично експорт в Японію. Проте, порівняно невелика кількість конкурентів на ринку передбачає існування вхідних бар'єрів на ринок меду Японії [32], [103]. Але ринок характеризується вищим ціновим сегментом, так як конкуренти переважно використовують політику високих цін. Отже, фактор створює можливості для пропозиції компанії через ненасиченість ринку в середньому та низькому ціновому сегментах, на яких виробнику слід зосередити увагу, проте достатньо високі вхідні бар'єри створюють загрозу. Фактор є вагомим та виділяє привабливі і ненасичені сегменти даного ринку, тому оцінюється в 8 балів.

4. Купівельна спроможність населення

4.1. Німеччина. Ключовим фактором підтримки економіки Німеччини є високий рівень внутрішніх витрат. Для аналізу платоспроможного попиту проаналізовано показники рівня доходу та витрат домогосподарств Німеччини (додаток Б). Німецькі домогосподарства не тільки є одними з найбагатших у регіоні ЄС-28, але також мають найбільші витрати, а загальні витрати на приватне споживання склали 1 578 мільярдів євро у 2021 році. За даними Всесвітнього банку, у 2021 році ВВП на душу населення за ПКС оцінювався в 57 927,6 доларів США. Середній наявний дохід домогосподарства на душу населення становить 38 971 доларів США на рік, що є вищим за середній дохід по ОЕСР, який становить 30 490 доларів США на рік [140]. Відповідно до останнього дослідження купівельної спроможності GfK, у 2021 році середня купівельна спроможність німців на душу населення становила 24 807 євро, що є вищим за загальноєвропейський рівень 15055 євро [136]. Витрати домогосподарств на кінцеве споживання зазнали спаду у 2020 році, проте відновлюються у 2021 році та склали 1805726 млн. дол, 21704 дол. США на душу населення (додаток Б).

4.2. Японія. Щодо показників рівня доходу та витрат домогосподарств Японії, то у 2021 році ВВП на душу населення в Японії сягнув приблизно 39 285,2 доларів США за ПКС [140].

Японія є суспільством з високим рівнем доходу, але, дивлячись на середню річну заробітну плату, Японія посіла 24 місце з 40 849 доларами США, що нижче, ніж середній показник для всіх країн ОЕСР, який становив 52 436 доларів США. В Японії середній чистий наявний дохід домогосподарства на душу населення становить 28 872 долари США на рік, що нижче середнього показника по ОЕСР (30 490 доларів США на рік) [136]. Витрати домогосподарств на кінцеве споживання зазнали спаду після 2018 року, на 2021 рік відновлюються та склали 2386727 дол. США та 18990 дол. США на душу населення, вони є високими, проте дещо нижчими за витрати в Німеччині (додаток Б).

4.1.-4.2. Таким чином, фактор є фактором для обох країн можливості, оскільки з одного боку зростає купівельна спроможність населення і відповідно його платоспроможний попит на товари, а з іншого, як реакція на дію фактору, з'являється можливість компанії не підлаштовувати свою цінову політику під потреби ринку, та можливість збільшувати свою пропозицію на ринку, оскільки товар буде придбано за такого високого попиту, отже компанія більше часу та коштів зможе виділити на експорт. Фактор отримав оцінку 3 в Німеччині, через більшу купівельну спроможність населення (більші доходи та витрати на душу населення) та 2 Японії, оскільки впливає тільки на можливість населення купувати товари, проте опосередковано впливає на купівлі саме товару, що досліджується, тому не є визначальним.

5. Розвиток ринку електронної торгівлі (е-торгівлі)

5.1. **Німеччина.** Зміни в німецьких звичках покупок почали набирати обертів після розширення продуктових магазинів Amazon на ринку, особливо з появою Amazon Pantry та онлайн-супермаркету Amazon Fresh. Продажі продуктів онлайн також зростають завдяки роздрібним мережам. У 2021 році німецька електронна комерція значно зросла, валовий обсяг продажів продуктів склав 99,1 мільярда євро, що на 19% більше, ніж у 2020 році. Зростання було зафіксовано в усіх категоріях продуктів харчування та напоїв. Незважаючи на те, що онлайн-шопінг все ще займає невелику частку загального обсягу роздрібних продажів продуктів харчування в Німеччині, значно менше, ніж в інших європейських країнах.

Так, у Німеччині стає все популярнішим шукати продукти в Інтернеті та порівнювати ціни різних брендів, а потім відвідувати стаціонарний роздрібний магазин, де можна отримати найкраще співвідношення ціни та якості [102]. Таким чином, попри широкий розвиток онлайн платформ торгівлі, в Німеччині вони продовжують розвиватись поруч з традиційними. Тому компанія може використовувати онлайн платформи для продажу свого товару (Amazon, платформ мереж Rewe, Edeka), проте продукція при цьому повинна бути представлена і в традиційних торгових точках, для ознайомлення німецького споживача з продуктом в реальному житті. Фактор отримує оцінку 3, так як відкриває нові можливості пропозиції і збуту товару для продавця та швидкий і зручний спосіб купівлі товару покупцю.

5.2. Японія. Як зазначає Міністерство закордонних справ України, значний невикористаний потенціал для нарощування українського експорту в Японію має електронна торгівля (е-торгівля) [16]. У 2021 році Японія стала третім за величиною ринком електронної комерції, прибуток якого склав 114 мільярдів доларів США [136]. За оцінками Міністерства внутрішніх справ та комунікацій Японії в 2021 році, понад 50% японських будинків замовляли товари та послуги через Інтернет. Це не лише місцевий тренд - японські споживачі тепер відкриті для покупок за кордоном [115]. DMFA (Цифровий маркетинг для Азії) заявляє, що міжнародні покупки збільшилися на 17,2%. Оцінюється, що за таких темпів міжнародні покупки Японії зрости близько на 18% у 2022 році [92]. Головними провайдерами е-торгівлі є компанії Rakuten та Amazon Japan. Таким чином, фактори є можливістю для нових методів продажу (пропозиції) товару компанії на популярних та широковикористовуваних в країні платформах, що зараз широко використовуються, та можуть збільшити попит на мед компанії, оскільки він буде продаватись не лише на традиційних платформах. Як реакція на дію фактору, компанія може нарощувати свій експорт за допомогою продажу товарів на електронних платформах торгівлі. Фактор має оцінку 5 в Японії, оскільки населення тут широко використовує нові технології, платформи е-торгівлі для купівлі онлайн та мережу інтернет.

6. Розвиток ринку цифрової реклами

6.1. Німеччина. Німеччина є одним з найповільніше зростаючих ринків цифрової реклами в Європі, з темпом зростання приблизно вдвічі від середнього по Європі. За даними дослідницької компанії eMarketer, у всьому світі доходи від цифрової реклами вже становлять близько 70% ринку, у Німеччині цей показник досі становить 59%. На сьогодні телебачення займає найбільшу частку на рекламному ринку Німеччини - 46,1%, тоді як цифрова реклама лише 12%. Проте очікується, що в найближчому майбутньому класичні медіа все ж поступляться своєю часткою ринку цифровим каналам. Найбільшими платформами для цифрової реклами в Німеччині залишаються Google, Facebook і Amazon, на які разом припадає близько 80 відсотків цифрові реклами [94].

6.2. Японія. Японія – величезний ринок цифрової реклами, понад 80% рекламних кампаній проводиться в Інтернеті. В країні 104 млн. інтернет-користувачів, а це 93,7% населення. У Японії популярні Yahoo! Japan та Google, невеликий відсоток японців (2%) користується Bing. Для розміщення контекстної реклами використовується Google Ads, охоплення користувачів на разі становить 90% [118].

6.1.-6.2. Таким чином, фактор є можливістю для реклами меду компанії на популярних та широковикористовуваних в країнах платформах, де її побачить велика кількість потенційних споживачів, що може збільшити попит на продукцію компанії. За допомогою зібраних даних, реклама в інтернеті також може адаптувати інформацію та налаштовуватись в залежності від потреб користувача, на відміну від інших платформ. Як реакція на дію фактору, компанія в рамках стратегії просування може проводити рекламні заходи в популярних порталах та пошукових мережах Німеччини – Facebook, Google та Amazon, та в Японії - Yahoo! Japan та Google Ads. Фактор потенційно впливає на розширення попиту цільових сегментів споживачів, що відреагують на онлайн рекламу, тому має оцінку 4 в Японії та 2 в Німеччині, через меншу зацікавленість споживачів даним видом реклами, проте можливе зростання в майбутньому.

7. Рівень конкуренції з боку товарів-субститутів (солодошів, цукру)

7.1. Німеччина. У 2021 році, згідно з даними Обсерваторії економічної складності (ОЕС), Німеччина експортувала цукор і кондитерські вироби на суму 2,6 млрд. дол., що робить Німеччину 3-м найбільшим експортером цукру та кондитерських виробів. Крім того, протягом того ж року країна імпортувала цукор та кондитерські вироби на суму 1,62 мільярда доларів, ставши 4-м найбільшим імпортером цукру та кондитерських виробів у світі. Як імпорт, так і експорт склали переважно цукор у вигляді цукровмісної продукції. Німеччина також є 2-м за величиною споживачем цукру у світі [119]. За даними Washington Post, середній громадянин Німеччини споживає 102,9 грама цукру щодня. Значний відсоток цього цукру міститься в оброблених харчових продуктах, таких як солодоші, десерти, тістечка, печиво, напої тощо. Проте на сьогодні в країні зростає попит на споживчі товари з низьким вмістом цукру та калорій. Введення натуральних підсолоджувачів, що складаються з органічних інгредієнтів, таких як стевія та мед, для імітації традиційного смаку цукру є ще одним фактором, що зменшує споживання цукру. Розрахункове споживання цукру на душу населення становило в 2021 році зменшилося на 0,8 кг, порівняно з попереднім роком, до 33,8 кг [133], [140]. Таким чином, на ринку Німеччини рівень конкуренції з боку товарів-субститутів, як солодоші та цукор, є достатньо високим, що створює загрозу для попиту на товар компанії, адже споживач буде обирати між вибором товару-замінника та медом. Проте сучасна тенденція до переходу на натуральні підсолоджувачі, до яких належить мед, створює можливість для збільшення попиту на товар компанії в майбутньому. Фактор створює перепони для попиту на товар компанії, проте не впливає на ринок в цілому, тому його оцінено в 6 балів. Компанії варто під час просування наголошувати на перевагах меду, перед товарами-субститутами, його натуральності та корисних споживчих властивостях.

7.2. Японія. Загалом імпорт цукру до Японії продовжує вказувати на відчутне скорочення. Імпорт досяг піку у 2012 році, проте з 2013 по 2021 рік імпорт був дещо нижчим, та в 2021 році зазнав зниження на 6,7%.

Загалом традиційна японська дієта складається з небагатьох елементів з високим вмістом цукру, а рекомендована урядом Японії дієта містить низький вміст цукру. Споживання цукру у 2021 році в Японії також відчутно скоротилося, адже за останні десять років, ринок досяг максимального рівня у 2012 році, проте з 2013 по 2021 рік споживання не вдалося відновити. Споживання цукру на душу населення в країні складає 15 кг. на рік, що більш ніж в 2 рази менше за споживання цукру в Німеччині. На сьогодні населення переходить на низькокалорійний цукор або підсолоджувачі та замітники цукру, що може обмежити ринок у регіоні [88]. Зростаючий інтерес Японії до продуктів із низьким вмістом цукру й надалі буде стримувати зростання споживання цукру. Отже, на ринку Японії товари-субститути меду не користуються високим попитом, а населення все частіше переходить на натуральні підсолоджувачі, що створює можливості для зростання попиту серед населення на мед. Фактор є сприятливим для попиту на товар компанії та не створює перешкод, через конкуренцію, тому оцінено в 5 балів. Компанії варто наголошувати на корисних властивостях меду, як натурального замітника цукру без добавок та консервантів при просуванні товару на ринок.

8. Наявність офіційних веб-ресурсів для пошуку партнерів.

8.1. Німеччина. Німеччина має безкоштовні інтернет-сервіси пошуку інформації про суб'єкти господарської діяльності, де містяться списки підприємств готових для партнерства, інформація про діяльність даних компаній, у т.ч. англійською мовою [4]. Фактор може допомогти пришвидшити українській компанії пошук партнерів та таким чином покращувати свою пропозицію на даному ринку через даних партнерів. Фактор отримує оцінку 2, оскільки дані ресурси містять лише списки можливих партнерів, проте процедура контакту з ними залишається достатньо довгою та складною, на відміну від більших можливостей, що надає ресурс Японії.

8.2. Японія. Японська організація зовнішньої торгівлі (JETRO) під егідою Міністерства економіки, торгівлі та промисловості Японії, створила безкоштовний офіційний ресурс для пошуку партнерів Trade Tie-up Program.

Ця база даних допомагає підприємствам знайти японських партнерів, які є членами Японської торгово-промислової палати [55]. Фактор є можливістю для покращення пропозиції компанії, адже через даний сервіс український виробник має змогу безкоштовно зареєструвати свою бізнес-пропозицію, яка буде доступна всім користувачам і відвідувачам веб-ресурсу та дозволить прискорити пошук потенційних партнерів. Фактор отримує оцінку 3, так як прискорює та полегшує пошук партнерів при виході на ринок, проте не впливає на його розвиток в цілому.

9. Територіальна близькість ринку.

9.1. Німеччина. Німеччина знаходиться відносно близько до України, відстань від Києва до Берліну складає 1340 км. Транзитний час при перевезенні вантажним автомобілем в середньому складає 3-4 дні. Фактор є можливістю, оскільки відносно невелика відстань між Україною та Німеччиною знижує часові та фінансові витрати компанії на перевезення, тому виробник зможе частіше та швидше здійснювати поставки на ринок. Фактор сприяє поставкам товару на даний ринок, проте не є вирішальним при виборі та не впливає на нього в цілому, тому оцінено в 3 бали. Компанія може використати можливість для збільшення поставок на ринок, через зниження часових та фінансових витрат на постачання, та враховувати це в своїй ціновій політиці.

9.2. Японія. Фактор є загрозою для експорту на ринок Японії, так як необхідні значні часові та фінансові витрати на транспортування продукції, так як відстань між Україною та Японією складає 8167 км. Також на сьогодні експорт в Японію фізично утруднений, оскільки морські порти заблоковані для експорту меду, а авіап перевезення припинені. Отже, фактор є загрозою для пропозиції компанії, адже транспортування меду на ринок Японії на сьогодні є затрудненим, вимагає високих фінансових та часових витрат. Фактор оцінено в 5 балів, через поточні проблеми з можливістю поставок, необхідність транспортування через інші країни. Вирішенням проблеми є вибір оптимального маршруту та способу поставки, що вимагає найменших часових та фінансових витрат.

Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Фактор	Експертна бальна оцінка	Гіпотеза впливу на дію фактору
1	2	3
Проблеми		
Рівень конкуренції в галузі		
Німеччина. Високий рівень конкуренції зі сторони імпортерів. Зменшення конкуренції зі сторони виробників з Китаю та Аргентини.	9	Диференціація від великої кількості, акцентування на якості, унікальних смакових властивостях. Розробка упаковки на якій вказано відповідність всім стандартам якості, наголошено на унікальності смаку, корисних властивостях.
Японія. Середній рівень конкуренції, ненасиченість ринку в середньому та низькому ціновому сегментах. Достатньо високі вхідні бар'єри.	8	Зосередження на ненасичених та середніх цінових сегментах при пропозиції. Необхідність дотримання всіх правил та вимог споживача для входу на ринок.
Рівень конкуренції з боку товарів субститутів (солодощів, цукру)		
Німеччина. Другий за величиною споживач цукру у світі, 4-м найбільший імпортер. Присутня тенденція до скорочення споживання та заміни цукру.	6	Диференціація від конкурентів, наголошення при просуванні на перевагах меду перед товарами субститутами, його натуральності та корисних споживчих властивостях.
Транспортні витрати		
Японія. Територіальна віддаленість ринку (8167 км), обмеженість експорту морськими та авіа шляхами.	5	Вибір оптимального маршруту та способу поставки, що вимагає найменших часових та фінансових витрат.
Можливості		
Рівень конкуренції в галузі		
Німеччина. Високий рівень конкуренції зі сторони імпортерів. Зменшення конкуренції зі сторони виробників з Китаю та Аргентини.	9	Диференціація від великої кількості, акцентування на якості, унікальних смакових властивостях. Розробка упаковки на якій вказано відповідність всім стандартам якості, наголошено на унікальності смаку, корисних властивостях.
Японія. Середній рівень конкуренції, ненасиченість ринку в середньому та низькому ціновому сегментах. Достатньо високі вхідні бар'єри.	8	Зосередження на ненасичених та середніх цінових сегментах при пропозиції. Необхідність дотримання всіх правил та вимог споживача для входу на ринок.
Розмір ринку меду		
Японія. Об'ємний внутрішній ринок. Стабільно високий рівень споживання меду, що покривається за рахунок експорту (95%).	8	Впровадження в асортимент лінійок товарів, що відповідають запитам споживачів, та на які спостерігається стабільний попит. Використання грошового потоку від реалізації даних лінійок для вироблення та введення на ринок нових продуктів, що можуть привернути увагу нових покупців.
Німеччина. Об'ємний зрілий внутрішній ринок. Високий рівень споживання меду, що на 70% покривається за рахунок експорту.	7	

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Рівень конкуренції з боку товарів субститутів (солодошів, цукру)		
Німеччина. Другий за величиною споживач цукру у світі, 4-м найбільший імпортер. Присутня тенденція до скорочення споживання та заміни цукру.	6	Диференціація від конкурентів, наголошення при просуванні на перевагах меду перед товарами субститутами, його натуральності та корисних споживчих властивостях.
Динаміка імпорту меду		
Японія. Третій найбільший імпортер меду в світі. Імпорт зростає 3 роки (+15,5%), але в 2021 році спостерігається невисокий спад (-2,8%).	6	Збільшення експорту та застосування заходів стимулювання попиту в Японії дозволить компанії розширити експансію на регіон Далекого Сходу.
Рівень конкуренції з боку товарів субститутів (солодошів, цукру)		
Японія. Низьке споживання цукру, зменшення його імпорту та споживання, перехід на заміники цукру.	5	Наголошення при просуванні на корисних властивостях меду, як натурального заміники цукру без добавок та консервантів при просуванні товару на ринок.
Динаміка імпорту меду		
Німеччина. Другий найбільший імпортер меду в світі, перший в ЄС. Імпорт стабільно зростає впродовж останніх 3 років (+12,7%).	5	Збільшення поставок меду та впровадження заходів його просування в країні, як реакція на зростаючий попит на імпортний мед.
Розвиток ринку електронної торгівлі (е-торгівлі)		
Японія. 3 за величиною сектор е-торгівлі, понад 50% населення здійснює покупки через інтернет.	5	Можливість для нових методів продажу (пропозиції) товару компанії на популярних та широко використовуваних в країні платформах (Rakuten, Amazon Japan), що можуть збільшити попит на мед компанії.
Розвиток ринку цифрової реклами		
Японія. Великий ринок цифрової реклами - 80% рекламних компаній проводиться в інтернеті.	4	Проведення рекламних кампаній та заходів в популярних порталах та пошукових мережах Японії - Yahoo! Japan та Google Ads, встановлення контакту з цільовою аудиторією за допомогою даного методу просування.
Наявність офіційних веб-ресурсів для пошуку партнерів		
Японія. Наявність безкоштовного офіційного ресурсу для пошуку партнерів Trade Tie-up Promotion Program.	3	Можливість безкоштовно зареєструвати свою бізнес-пропозицію, яка буде доступна всім користувачам і відвідувачам веб-ресурсу та дозволить прискорити пошук потенційних партнерів.
Наявність офіційних веб-ресурсів для пошуку партнерів		
Японія. Наявність безкоштовного офіційного ресурсу для пошуку партнерів Trade Tie-up Promotion Program.	3	Можливість безкоштовно зареєструвати свою бізнес-пропозицію, яка буде доступна всім користувачам і відвідувачам веб-ресурсу та дозволить прискорити пошук потенційних партнерів.
Транспортні витрати		
Німеччина. Територіальна близькість ринку (1340 км), 3-4 дні для поставки.	3	Збільшення поставок на даний ринок, через зниження часових та фінансових витрат на постачання, врахування даного зниження в цінній політиці.

1	2	3
Розвиток ринку електронної торгівлі (е-торгівлі)		
Німеччина. Стрімкий розвиток ринку е-торгівлі поряд з традиційною.	3	Використання онлайн платформи для продажу меду (Amazon, платформ мереж Rewe, Edeka), проте продукція при цьому повинна бути представлена і в традиційних торгових точках.
Купівельна спроможність населення		
Німеччина. Фінансова стійкість, одна з найвищих купівельних спроможностей домогосподарств та високий рівень внутрішніх витрати.	3	Врахування фінансової стабільності населення при ціноутворення та можливість збільшення пропозиції товарів на ринку, використання заходів стимулювання, для підвищення попиту.
Японія. Фінансова стійкість та висока купівельна спроможність домогосподарств впродовж останніх 5 років.	2	
Розвиток ринку цифрової реклами		
Німеччина. Один з найповільніше зростаючих ринків цифрової реклами в Європі, проте прогнозується його зростання.	2	Проведення рекламних кампаній та заходів в популярних порталах та пошукових мережах Німеччини – Facebook, Google та Amazon, встановлення контакту з цільовою аудиторією за допомогою даного методу просування.
Наявність офіційних веб-ресурсів для пошуку партнерів		
Німеччина. Наявні електронні бази даних підприємств, що готові для співробітництва.	2	Використання даних ресурсів для пошуку партнерів для покращення та розширення пропозиції на ринку.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [4], [16], [32], [53], [55], [88], [92], [94], [102], [103], [118], [119], [128], [133], [136], [140], [140]

Таким чином, за даною групою факторів обидва ринки є привабливими для компанії та мають рівну кількість проблем. Ринки вирізняються високою фінансовою стійкістю і купівельною спроможністю населення, перспективною можливістю розвитку ринку е-торгівлі, інтернет реклами, сприяють співпраці з партнерами через електронні ресурси.

Демографічні фактори бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Демографічні фактори широко представлені демографічною статистикою з більшості країн світу [21], [62]. Серед даних факторів на динаміку споживання меду в обраних країнах може вплинути зайнятість населення, що впливає на його купівельну спроможність, кількість хворих на цукровий діабет та наявність української діаспори в країнах (таблиця 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5

Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

№	Фактор	Проблема (-) / Можливість (+)	Попит / Пропозиція
1.	Наявність української діаспори		
1.1	Німеччина. Зареєстровано 1 045 854 громадян України.	+	Попит
1.2	Японія. Проживає 3196 громадян України.	-	Попит
2.	Рівень зайнятості населення		
2.1	Німеччина. Стабільно одні з найвищих в світі показників зайнятості населення.	+	Попит / Пропозиція
2.2	Японія. Стабільно високі показники зайнятості населення.	+	Попит / Пропозиція
3.	Кількість хворих на цукровий діабет		
3.1	Німеччина. 6,2 млн. ос. (6,9%) населення хворі на діабет.	+	Попит
3.2	Японія. 11 млн. ос. (6,6%) населення хворі на діабет.	+	Попит

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [55], [89], [90], [96], [106], [117], [128], [133]

Пояснення до таблиці 2.5.:

1. Наявність української діаспори

1.1. **Німеччина.** В 2022-2023 рр. кількість населення в Німеччині з українським громадянством зросла всемеро. Станом на 12 лютого 2023 р. в країні зареєстровано 1 062 029 українських громадян [96]. Щодня кількість мігрантів з України в Німеччині збільшується приблизно на 170 осіб [89]. Отже, фактор є можливістю для розширення попиту на український мед, серед лояльної української діаспори, яка на сьогодні є достатньо великою в Німеччині. Фактор оцінено в 4 бали, так як основною цільовою аудиторією в Німеччині все ж залишаються німці. Компанія може використати можливість шляхом акцентування на країні виробництва при просування та зазначення її на упаковці.

1.2. **Японія.** Станом на червень 2022 р. в країні проживають 3196 громадян України [55]. Фактор слід розглядати як загрозу, так як частка лояльної до української продукції української діаспори є дуже малою, тому знижує можливий попит на продукцію компанії, проте кардинально не впливає на ринок, тому оцінюється в 3 бали. При виході на ринок компанія може не акцентувати увагу на країні-виробництва при просуванні та на упаковці, робити продукт більш привабливим саме для національного покупця Японії.

2. Рівень зайнятості населення

2.1. **Німеччина.** У 2020 році внаслідок пандемії коронавірусу закінчилося 14 років стабільного зростання чисельності робочої сили в Німеччині, так як пандемія зменшила кількість зайнятих громадян одразу на 362 000 осіб (0,8%). В 2021 року кількість працюючих збільшилася незначно — на 65 000 осіб (0,1%). Проте вже у 2022 році, за даними Федерального статистичного управління Німеччини, загальна кількість працевлаштованих громадян у 2022 році збільшилась на 589 000 (1,3%) і склала близько 45,6 млн. осіб, що є найвищим показником зайнятості з моменту об'єднання Німеччини 1990 року [96], [106].

2.2. За статистичними даними 2019 року рівень безробітних знизився на найменшу позначку за останні 26 років. Незважаючи на збільшення кількості безробітних у 2020-2021 роках - середній рівень безробіття становив 2,8%, це перше погіршення за 11 років, вже у лютому 2022 року безробіття в Японії почало знижуватись - до 2,7% порівняно з 2,8% раніше. А число безробітних у країні знижується у річному обчисленні 8 місяць поспіль [106], [128].

2.1.-2.2. Отже, фактор є можливістю, так як стабільна висока зайнятість населення впливає на його купівельну спроможність, що призводить до зростання попиту серед населення. Проте це може вплинути на збільшення кількості запитів споживачів, тому, як реакція, компанія повинна бути готова їх задовольняти. Фактор має оцінку 2 для обох країн, так як опосередковано впливає на зростання попиту на мед, але також може призвести до необхідності збільшення асортименту компанії на ринку, через різні споживчі переваги.

3. Кількість хворих на цукровий діабет.

3.1. **Німеччина.** Станом на 2022 рік Німеччина займає 110 місце в світі та 2 в Європі за кількістю хворих на цукровий діабет - 6,2 млн. осіб, що складає 6,9% від загальної кількості населення. Проте, кількість людей з діабетом в Німеччині продовжить збільшуватися протягом наступних двадцяти років [90], [133].

3.2. **Японія.** За останні роки в Японії зростає поширеність діабету, через сидячий спосіб життя та підвищене споживання жиру.

Хоча рівень ожиріння нижчий, ніж на Заході, понад 11 мільйонів японців (6,6% від загальної кількості населення) мають високий рівень цукру [90], [117].

3.1.-3.2. Так як мед є забороненим для вживання хворим з цукровим діабетом, дана категорія споживачів буде переходити на його замітники без вмісту цукру. Проте в обох країнах хворі з цукровим діабетом займають лише 7% від всієї кількості населення, тому кількість можливих споживачів меду не значно зменшується. Фактор є можливістю в обох країнах, через порівняно невисокий вплив даних груп населення на загальний попит, отримує оцінку 3 бали. Можна акцентувати увагу на корисних властивостях меду при просуванні, як продукту, що підвищує метаболізм і не призводить до ожиріння, яке викликає діабет, через негативні прогнози щодо захворюваності майбутньому.

Таблиця 2.6

Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Фактор	Експертна бальна оцінка	Гіпотеза впливу на дію фактору
Проблеми		
Наявність української діаспори		
Японія. Проживає 3196 громадян України.	4	Не акцентувати увагу на країні-виробництва при просуванні та упаковці, робити вигляд продукту більш привабливим саме для національного покупця Японії.
Можливості		
Наявність української діаспори		
Німеччина. Зареєстровано 1 045 854 громадян України.	3	Зазначення на упаковці та при просуванні країни-виробника.
Кількість хворих на цукровий діабет		
Німеччина. 6,2 млн. ос. (6,9%) населення хворі на діабет.	3	Акцентувати увагу на корисних властивостях меду при просуванні, як продукту, що підвищує метаболізм та не призводить до ожиріння, яке викликає цукровий діабет, через негативні прогнози щодо захворюваності населення даною хворобою в майбутньому.
Японія. 11 млн. ос. (6,6%) населення хворі на діабет.	3	
Рівень зайнятості населення		
Німеччина. Стабільно одні з найвищих в світі показників зайнятості населення.	2	Готовність задовольняти зростаючі запити споживачів, збільшувати асортимент товарів компанії на ринках, як реакція на збільшену купівельну спроможність.
Японія. Стабільно високі показники зайнятості населення.	2	

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [55], [89], [90], [96], [106], [117], [128], [133]

Отже, проаналізувавши фактори демографічного бізнес-середовища, виявлено переважно можливості для виробників меду. Прояв факторів є схожим в обох країнах: визначено високий рівень зайнятості населення, що сприяє попиту, через більшу купівельну спроможність споживачів, та невелика кількість хворих на цукровий діабет, яким заборонено вживання меду. Лише в Німеччині, на відміну від Японії, більша українська діаспора, що зростає, що сприяє більшому попиту на товар.

Науково-технічні фактори бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Так як не всі країни однаковою мірою беруть участь і досягають успіхів у науково-технологічному розвитку, доцільним є аналіз науково-технічних факторів, що відображають рівень технологій, як найважливіший показник розвитку суспільства та ринку [21]. Серед науково-технічних факторів, що впливають на виробників меду на ринках Німеччини та Японії слід виділити розвиток нових технологій на ринку меду, використання яких може надати компанії значну конкурентну перевагу (таблиця 2.7, 2.8).

Таблиця 2.7

Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

№	Фактор	Проблема (-) / Можливість (+)	Попит / Пропозиція
1.	Розвиток нових технологій на ринку меду		
1.1	Німеччина. Використання безбджолиних технологій виробництва меду.	-	Попит / Пропозиція
1.2	Японія. Поява нових високотехнічних лабораторних технологій, технологій сушки, зберігання, екстракції, ізоляції та ідентифікації меду.	+/-	Попит / Пропозиція

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [84], [116], [121]

Пояснення до таблиці 2.7.:

1. Розвиток нових технологій на ринку меду

1.1. Німеччина. На сьогодні Німеччина починає випробовування безбджолиних технологій, що дозволяють виробляти нектар з ферментами, що зазвичай виникають у шлунку бджоли, у біореакторі та обробляти його у мед.

Продукт не передбачає витрати на утримання бджільництв, а також виробництво меду стає набагато швидшим [84]. Також в країні давно практикують виробництво заміників меду з бурякового цукру, яблучного соку та квіт. Відібрані інгредієнти створюють густий золотистий сироп із квітковим смаком – дуже схожий на справжній мед, але без використання бджіл [116]. Отже, описані технології створюють загрозу для попиту на звичайний мед, адже споживачі можуть почати переходити на дані більш веганські та корисні альтернативи. Також існує загроза для пропозиції компанії, адже ці менш витратні технології пришвидшують виробництво, тому можуть створити високий рівень конкуренції для вітчизняного товару, тому фактор оцінено в 6 балів, так як в майбутньому компанії треба старатись диференціюватись від даних товарів, наголошувати на корисних властивостях саме натурального меду.

1.2. **Японія.** На сьогодні в Японії присутні передові технології обробки харчових продуктів, такі як ультразвукова обробка та мікрохвильове та інфрачервоне (ІЧ) опромінення, також новітні технології сушіння, зберігання, екстракції, ізоляції, і ідентифікації, та методи оцінки, пов'язані з контролем якості меду [121]. Фактор є можливістю, так як дані процедури підтверджують якість та органічність меду, збільшують його корисні властивості, та покращують внутрішні та зовнішні якості, тому це впливає на пропозицію компанії, адже компанія може орієнтуватись на експорт саме сировини на ринок Японії (тобто не готового до вживання меду), який до розфасовки пройде всі зазначені передові технології обробки харчових продуктів, перевірку в новітніх лабораторіях, а також зберігання меду буде гарантовано тільки в найкращих умовах. Також, фактор позитивно вплине на попит, так як при зазначенні високої якості продукту, зростатиме лояльність покупця та його впевненість у якості та корисності. Фактор отримує оцінку 5, так як даний процес передбачає зміни у процедурі експорту, вимагає багато часових та фінансових ресурсів, але гарантує високу якість продукту. Проте, так компанія зможе отримати конкурентну перевагу та відповідати рівню японських та іноземних компаній, що вже використовують дані технології, тому на сьогодні є конкурентною загрозою.

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Фактор	Експертна бальна оцінка	Гіпотеза впливу на дію фактору
Проблеми		
Розвиток нових технологій на ринку меду		
Німеччина. Використання безбджолиних технологій виробництва меду.	6	Диференціація від конкурентів, що використовують дані технології, наголошення на корисних властивостях саме натурального меду при просуванні.
Японія. Поява нових високотехнічних лабораторних технологій, технологій сушки, зберігання, екстракції, ізоляції та ідентифікації меду.	5	Врахування в конкурентній стратегії можливості використання даних провідних технологій конкурентами з ринку Японії. Можливість зміни процесу експорту, для використанням зазначених передових технологій перед продажем меду покупцю, компанія може додати відповідні позначки про обробку та перевірки меду.
Можливості		
Розвиток нових технологій на ринку меду		
Японія. Поява нових високотехнічних лабораторних технологій, технологій сушки, зберігання, екстракції, ізоляції та ідентифікації меду.	5	Врахування в конкурентній стратегії можливості використання даних провідних технологій конкурентами з ринку Японії. Можливість зміни процесу експорту, для використанням зазначених передових технологій перед продажем меду покупцю, компанія може додати відповідні позначки про обробку та перевірки меду.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [84], [116], [121]

Таким чином, аналіз науково-технічних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії вказує на появу нових технологій на ринку меду обох країн, що призводять до появи нових конкурентів. Однак, на ринку Німеччини фактор є тільки загрозою, оскільки в конкурентів з'являються нові технології, що замінюють звичайний мед, тому компанії варто диференціюватись від нових альтернатив меду. В Японії також присутня загроза зі сторони конкурентів, що вже використовують новітні технології в виробництві та перевірці меду, проте компанія для отримання конкурентної переваги може оптимізувати власний експорт для використання даних технологій також, але це вимагає високих часових та фінансових затрат.

Природні фактори бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

До факторів природного бізнес-середовища відносяться доступність сировини, кліматичні умови, екологія, джерела енергопостачання, розміщення продуктивних сил тощо [62]. Загалом природні фактори не мають впливу на компанію «Ukrainian bee» на ринках Японії та Німеччини, оскільки мед компанії виробляється в Україні та на умови його виробництва вливають лише природні умови в Україні, торгівля та продаж в інші країни здійснюються лише на умовах експорту. Також мед компанії «Ukrainian bee» та його упаковка є екологічними, тому не зашкоджують навколишньому середовищу країн імпортерів.

Культурні фактори бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Культурні особливості, що притаманні національним економічним системам, мають велике значення у плануванні міжнародних маркетингових досліджень. [21], [71]. Серед культурних факторів, що впливають на виробників меду на ринках Німеччини та Японії слід виділити тренди здорового харчування та піклування про здоров'я, традиції споживання меду, та довіру населення до іноземних компаній, адже самі дані фактори визначають структуру попиту та мотивації населення при купівлі меду (таблиця 2.9, 2.10).

Таблиця 2.9

Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

№	Фактор	Проблема (-) / Можливість (+)	Попит / Пропозиція
1	2	3	4
1.	Тренд здорового харчування та піклування про здоров'я		
1.1	Німеччина. Зменшення споживання цукру та меду, як продуктів з його вмістом. Зростає споживання органічних продуктів.	+	Попит
1.2	Японія. Акцент на важливості оздоровлення. Споживачі готові платити на 20-30% більше за органічну продукцію.	+	Попит
2.	Традиції споживання меду		
2.1	Німеччина. Традиція споживання меду, як складової сніданку, проте повільно зазнає змін.	+/-	Попит / Пропозиція
2.2	Японія. Присутність загальної концепції медового продукту.	-	Попит / Пропозиція

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
3.	Довіра до іноземних компаній		
3.1	Німеччина. Відкриті до купівлі продуктів іноземних виробників.	+	Попит
3.2	Японія. Консерватизм та недовіра до іноземних виробників.	-	Попит

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [30], [53], [102], [114]

Пояснення до таблиці 2.9.:

1. Тренд здорового харчування та піклування про здоров'я

1.1. **Німеччина.** Німецькі споживачі все більше піклуються власне здоров'я. Зокрема, ожиріння є однією з основних проблем охорони здоров'я. Незважаючи на те, що мед складається з природних цукрів, у ньому все ще багато цукру, тому багато споживачів, які піклуються про своє здоров'я, або уникають, або суттєво зменшують його споживання. Проте багато споживачів все ж вважають мед більш здоровим вибором, ніж цукор і штучні підсолоджувачі. Тенденція до споживання органічних продуктів досить помітна в таких категоріях продуктів, як мед. Оскільки попит на органічні продукти харчування перевищує можливості місцевого виробництва, більшість органічних продуктів у Німеччині імпортуються [102]. Отже, зростає зацікавленість споживачів у природних, органічних та необроблених інгредієнтах, тому виробники меду можуть збільшити продажі, якщо будуть звертати увагу споживача на природність продукту, його оздоровлюючі властивості та відсутність добавок і консервантів.

1.2. **Японія.** На сьогодні в Японії на державному рівні активно задіяно цілі програми бджільництва з метою оздоровлення населення [30]. Також японці дуже вибагливі адже приділяють велику увагу своєму здоров'ю та схильні споживати виключно натуральні і корисні продукти. В Японії існує тенденція до збільшення споживання натуральної, органічної продукції та споживачі готові витратити додатково 20-30% вартості на придбання органічної продукції [53].

1.1.-1.2. Таким чином, дані фактори є можливостями для компанії, оскільки мед виробника «Ukrainian bee» є органічним, тому це збільшить попит населення на товар компанії в обох країнах, що хочуть піклуватись про своє здоров'я.

Як реакція на вплив фактору, компанія може збільшувати обізнаність населення про корисні для здоров'я властивості меду, покращувати імідж свого товару, як органічного продукту, та відтворювати відповідну помітку на упаковці про органічність. Фактор має оцінку 8 в Японії та 7 в Німеччині (через наявність людей, що відмовляються від всіх продуктів з вмістом цукру), оскільки відповідає основній мотивації населення при купівлі меду, на яку можна орієнтуватись при проведенні, наприклад, маркетингових та рекламних компаній, акцентуючи увагу на оздоровлюючих та корисних властивостях меду.

2. Традиції споживання меду

2.1. Німеччина. Німецькі споживачі в основному використовують мед як підсолоджувач страв і напоїв, як інгредієнт хлібобулочних виробів і хлібної пасти. Споживання меду в Німеччині значною мірою базується на споживанні меду як пасти для хліба, яка є частиною традиційного німецького сніданку. Оцінки 2020 та 2021 років показують, що близько 50% усіх німців їдять мед на хлібі кілька разів на місяць. Споживання меду як пасти для хліба є міцною традицією в Німеччині, однак вона знаходиться під загрозою через зміну звичок німців до сніданку, які часто пропускають їжу вдома, а замість цього вирішують зупинитися в закладах громадського харчування по дорозі на роботу чи їдять у кафетеріях на своєму робочому місці. Крім того, німецькі споживачі все частіше замінюють традиційні страви перекусами на ходу, обираючи зручні продукти [102]. Таким чином, фактор не створює загрози для пропозиції товару компанії на ринку та засвідчує наявність попиту на мед в країні, проте сучасна тенденція до переходу на нові формати сніданку, створює певну проблему, тому фактор оцінено в 6 балів. Компанія може відреагувати на дію даного фактору просуванням меду на даному ринку, як корисного елемента сніданку, та пропозицією якомога зручнішої упаковки для споживача.

2.2. Японія. Смакові переваги в Україні, Європі та країнах Південно-Східної Азії відрізняються. Японці не тільки люблять використовувати фасований мед як соус. Його додають в солодкі напої, йогурт і навіть алкоголь. Якщо на упаковці вказано, що використаний натуральний мед, то продукт цінується сильніше.

На медовій полиці в Японії можна зустріти виключно рідкий мед. Там віддають перевагу світлому прозорому меду, деякою популярністю також користується мікс меду з ріпаку і акацієвого меду [53]. Отже, фактор є загрозою для компанії, оскільки впливає, як на попит на різні види меду «Ukrainian Bee», тому що споживачі споживають не всі види меду, так і на можливість пропозиції різного асортименту продукції компанії на ринку. Компанія, як реакція на дію фактору, повинна підлаштовуватись під загальну концепцію продукту Японії, в основному експортувати види меду, що найбільше користуються попитом - «Ukrainian Bee» може запропонувати переважно мономеди. Також можлива реалізація медових сумішей з натуральними апіпродуктами, але у вигляді пробних партій. Фактор оцінено 7 балів, так як створює суттєвий бар'єр для експорту компанією всього її асортименту товарів та передбачає пристосування до умов ринку та вимог споживача.

3. Довіра до іноземних компаній

3.1. **Німеччина.** Через приналежність до ЄС на полицях німецьких магазинів завжди мають місце товари іноземних компаній. Загалом звички в купівлі харчових продуктів в німців схожі на харчові звички інших європейських країн, проте 7 мільйонів іноземців, які живуть у Німеччині змінили це. Тому на полицях магазинів присутні товари і з інших країн, поза ЄС, що відображається на популярності нетрадиційних етнічних операторів харчування [102]. Цей фактор є можливістю, так як сприяє попиту на український продукт в Німеччині, адже населення країни звикло до купівлі продуктів з інших країн. Фактор сприяє можливості компанії пропонувати асортимент своїх продуктів на даному ринку та отримує оцінку 4. Компанія може розширити асортимент експортованої продукції, зазначити на упаковці умови та місце виробництва меду та як це впливає на його смак.

3.2. **Японія.** Перша складність, з якою стикаються іноземні компанії в Японії, - консерватизм і недовіра до іноземців. Японці скептично ставляться, по-перше, до молодих компаній, по-друге, до зарубіжних. Вони охочіше куплять товари і скористаються послугами старої японської компанії, ніж молодий іноземної.

Це ускладнює торгівлю для іноземних компаній. Однак правда також, що деякі іноземні компанії також дуже добре пристосувались до ринку Японії [114]. Фактор оцінено в 5 балів, оскільки японці справді критично можуть відноситись до іноземних товарів, вони повинні звикнути до імпортного меду нашої компанії, тому треба привертати до нього увагу, створювати йому позитивну репутацію та звертати увагу на корисність і відповідність його всім нормативам. Фактор створює загрозу для експортного товару, оскільки компанія є іноземною та через недовіру населення, може знизитись попит. Тому відреагувати на дію фактору можна за допомогою створення маркетингових заходів для популяризації та створення позитивного іміджу меду іноземної компанії, а також звернення уваги на якість та відповідність меду всім вимогам та стандартам.

Таблиця 2.10

Підсумкова таблиця культурних факторів бізнес-середовища Німеччини та Японії для виробників меду

Фактор	Експертна бальна оцінка	Гіпотеза впливу на дію фактору
1	2	3
Проблеми		
Традиції споживання меду		
Японія. Присутність загальної концепції медового продукту.	7	Відповідність меду, що постачається компанією на ринок загальної концепції медового продукту, та постачання в основному тих видів, що вживаються населенням.
Німеччина. Традиція споживання меду, як складової сніданку, проте повільно зазнає змін.	6	Просування меду як корисного елемента сніданку. Пропозиція як можна зручнішої упаковки для споживача.
Довіра до іноземних компаній		
Японія. Консерватизм та недовіра до іноземних виробників.	5	Створення маркетингових заходів для популяризації та створення позитивного іміджу меду іноземної компанії, звернення уваги на якість та відповідність всім вимогам та стандартам.
Можливості		
Тренд здорового харчування та піклування про здоров'я		
Японія. Акцент на важливості оздоровлення. Споживачі готові платити на 20-30% більше за органічну продукцію.	8	Створення маркетингових заходів спрямованих на збільшення обізнаності населення та збільшення іміджу меду, як продукту органічного та корисного для здоров'я. Привернення уваги на натуральність продукту, його оздоровлюючі властивості та відсутність добавок та консервантів. Створення помітки на упаковці про органічність меду.
Німеччина. Зменшення споживання цукру та меду, як продуктів з його вмістом. Зростає споживання органічних продуктів.	7	

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Традиції споживання меду		
Німеччина. Традиція споживання меду, як складової сніданку, проте повільно зазнає змін.	6	Просування меду як корисного елементу сніданку. Пропозиція як можна зручнішої упаковки для споживача.
Довіра до іноземних компаній		
Німеччина. Відкриті до купівлі продуктів іноземних виробників.	4	Розширення асортименту експортованої продукції. Зазначення на упаковці умов та місця виробництва меду та як це впливає на його смак.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [30], [53], [102], [114]

Відповідно до аналізу даних факторів, ринок Німеччини має більше можливостей, особливо в аспекті довіри до іноземних компаній та традицій споживання меду, як частини сніданку. В обох країнах можливістю є поширення тренду здорового харчування та піклування про здоров'я, так як мед компанії є натуральним та органічним продуктом, що підвищує на нього попит. Ринок Японії ж, має значну проблему, адже в населення присутня загальна концепція медового продукту, якій повинен відповідати мед компанії, що обмежує можливість експорту всіх лінійок товарів компанії, а також присутня недовіра до іноземних виробників, що обмежує попит на продукт.

Тепер можна підсумувати аналіз факторів макромаркетингового середовища шляхом складання підсумкових зведених таблиць, - ринкових проблем та можливостей для кожної країни окремо. Так як одні й ті ж фактори можуть мати різні тенденції розвитку, отримали різну експертну оцінку значущості і можуть потрапити до різних таблиць. Для складання цих таблиць необхідно визначити вагомість кожної з 6 груп факторів, так як значущість впливу групи факторів в цілому не є рівнозначною. Для визначення вагомості груп факторів зручно використовувати шкалу з постійною сумою. Розподілимо вагові частки між групами факторів за критеріями наведеними в таблиці 2.11.

Отже, найбільш вагомою групою факторів є економічні фактори, адже саме ця група факторів має найбільшу оцінку за всіма критеріями та найбільше впливає на попит. Культурні фактори - дана група факторів значно впливає на попит населення, а також по ній розроблено ефективні варіанти впливу.

Таблиця 2.11

Зведена таблиця розподілу вагових часток між групами факторів
макромаркетингового середовища Німеччини та Японії

Назва фактору	Кількість факторів	Загальна експертна оцінка	Кількість факторів, що впливають на попит	Ефективність варіантів впливу на дію факторів	Підсумкова оцінка
Політико-правові	12	77	2	2	0,27
Економічні	18	109	14	5	0,33
Демографічні	6	17	6	2	0,05
Науково-технічні	2	16	2	3	0,07
Природні	-	-	-	-	-
Культурні	6	43	6	4	0,28

Джерело: складено автором

Наступна за вагомістю група – політико-правові фактори, попри те, що вони мають високу експертну оцінку, на них складно впливати за допомогою ринково-продуктової стратегії компанії, та вони впливають в основному лише на пропозицію. Далі йдуть науково-технічні та демографічні фактори, ці групи є меншими, опосередковано впливають на загальну ситуацію на ринку, тому мають нижчу оцінку, також реакція на їх дію є низьковпливовою, трохи вища в науково-технічних, але складна в реалізації та в плані фінансових витрат.

Зведені підсумкові таблиці факторів ринкових проблем та можливостей Німеччини та Японії для виробників меду представлені в додатку В та додатку Г. Зведені оцінки факторів макромаркетингового середовища Німеччини та Японії подані в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

Зведена таблиця зважених оцінок факторів макромаркетингового середовища
Німеччини та Японії

№	Фактори	Загальна експертна оцінка		Зважена оцінка	
		Німеччина	Японія	Німеччина	Японія
1.	Політико-правові	23	-10	6,21	-2,7
2.	Економічні	25	28	8,25	9,24
3.	Демографічні	8	1	0,4	0,05
4.	Науково-технічні	-6	0	-0,42	0
5.	Природні	-	-	-	-
6.	Культурні	11	-4	3,08	-1,12
	Всього	59	15	16,4	5,47

Джерело: складено автором

Щодо розподілу за факторами, то відповідно до зваженої оцінки, значне переважання маркетингових можливостей над проблемами на ринку Німеччини забезпечено за рахунок економічних (8,25) та політико-правових (6,21) факторів. Загалом на ринку Німеччини загрози переважають над можливостями лише в аспекті науково-технічних факторів (-0,42). В Німеччині головною проблемою є високий рівень конкуренції, як в галузі (2,97), так і серед товарів субститутів (1,98). Проте на сьогодні дані економічні фактори зазнають позитивних змін, так як відбувається зменшення конкуренції зі сторони виробників меду Китаю та Аргентини, і на ринку скорочується споживання цукру та солодоців, тому фактор конкуренції є одночасно і найбільшою можливістю для компанії. Наступними найбільшими можливостями ринку є політико-правовий фактор відміни основних податків на імпорт меду з України до ЄС (2,43) і економічний – наявності об'ємного внутрішнього ринку меду, залежного від імпорту (2,31).

В свою чергу на ринку Японії, відповідно до зваженої оцінки, найкращі умови створюють економічні фактори (9,24), також можливості переважають загрози, проте невисокою мірою, в аспекті демографічних факторів (-0,05). Найменш привабливі умови на ринку Японії створюють політико-правові (-2,7) та культурні фактори (-1,12), де проблеми переважають можливості. Головними проблемами є економічний фактор високих вхідних бар'єрів на ринок (2,64), через невисокий рівень конкуренції, що є одночасно найбільшою можливістю, та політико-правовий фактор жорстких державних вимог щодо якості продукції (2,16). Наступними головними можливостями ринку Японії є економічний фактор наявності об'ємного внутрішнього ринку меду (2,64) та культурний – наявності тренду здорового харчування та піклування про здоров'я (2,24).

Таким чином, компанія має більше можливостей на ринку Німеччини (26,46), ніж на ринку Японії (20,42). Також компанія має набагато більше проблем на ринку Японії (14,95), ніж на ринку Німеччини (8,94). Обидві країни мають більше можливостей, ніж загроз, тому вихід на дані ринки є сприятливим для компанії. Проте, зважаючи на загальну зважену оцінку, на даному етапі, ринок Німеччини (16,4), все ж є більше привабливим за ринок Японії (5,47).

2.2. Порівняльний аналіз культурного бізнес-середовища Німеччини та Японії

Культурні особливості, притаманні національним економічним системам, мають велике значення у плануванні міжнародних маркетингових досліджень, адже культурне середовище є найбільш стійким кордоном на шляху економічних процесів глобалізації і кінець кінцем завжди буде впливати на специфіку ведення бізнесу в рамках національних економічних систем [71].

Цінності суспільства є основою формування ціннісних орієнтацій кожного члена суспільства. Розробник теорії культурних вимірів Герт Хофстеде досліджує, як культура суспільства впливає на індивідуальні цінності його членів, а також розглядає вплив цих цінностей на їх поведінку. З точки зору розробки стратегій міжнародного бізнесу і здійснення міжнародних маркетингових досліджень розрізняють країни за сприйняттям даних цінностей: дистанція влади; співвідношення індивідуалізму і колективізму; відношення до влади чоловіків і жінок; відношення до невизначеності; сприйняття тривалості орієнтації. Віднесення країн до запропонованої системи цінностей дозволяє зрозуміти принципи прийняття управлінських рішень та корпоративної культури, правильно підібрати методи збору інформації, розробити адекватні рекомендації. В додатку Д проаналізуємо 6 культурних вимірів в Україні як країні-базування компанії «Ukrainian bee», та в Японії і Німеччині – в країнах, що аналізуються в рамках дослідження міжнародних ринків (див. рис. 2.1).

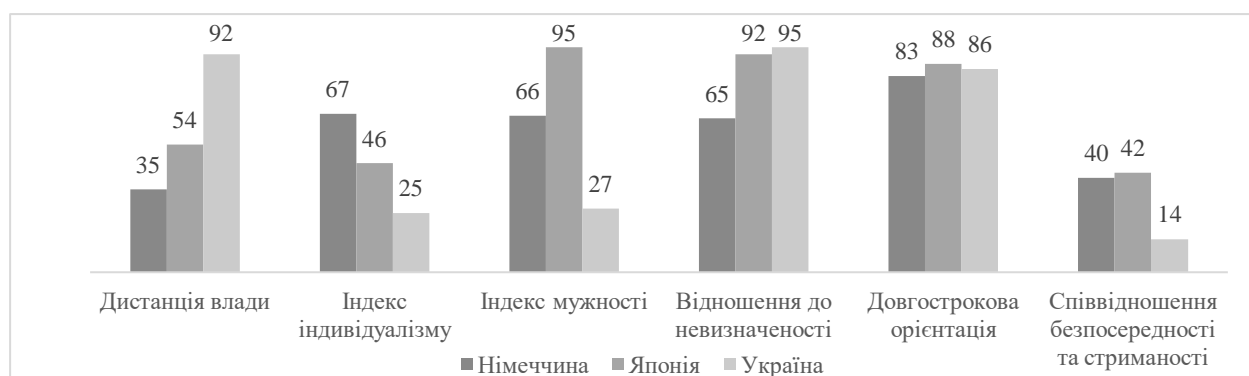


Рис. 2.1. Характеристика індексів культурного бізнес-середовища Німеччини,

Японії та України за моделлю Г. Хофстеде

Джерело: складено автором на основі [101]

Так як, всі індекси за моделлю Г. Хофстеде характеризують не лише загальні риси особливостей національної ділової культури, але і мають конкретні форми прояву на рівні суб'єктів господарювання, розглянемо показники прояву індексів ділової культури [71].

1. Дистанція влади. Power/Distance (PDI) - це один з показників цінності певного суспільства, що демонструє оцінку ступеню нерівності між членами суспільства, як прийнятну з боку менш впливових його членів [71].

Таблиця 2.13

Оцінка показників прояву індексу дистанції влади в діловій культурі
Німеччини, Японії та України

№	Країна	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) / можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1	2	3	4	5	6
1.	Ступінь делегування управлінських рішень				
1.1	Німеччина	Поєднання автократичної та демократичної моделі прийняття рішень. Усі бізнесі рішення приймаються в основному централізовано, хоча інколи домагаються консенсусу, якщо того вимагає ситуація. Прийняте активне залучення працівників до прийняття рішень.	+	8	Побудова ділових відносин насамперед з керівництвом середньої ланки, яке донесе рішення та інформацію вищому керівництву. Оскільки рішення приймаються в основному керівництвом враховуючи інтереси співробітників, які поважають рішення керівництва – не буде незадоволеності з їх сторони водночас.
1.2	Японія	Більше демократична модель прийняття управлінських рішень, ніж автократична. Немає «одної головної людини», яка приймає рішення, проте слідує стилю прийняття рішення «знизу – вгору».	-	8	Треба враховувати часові витрати на узгодження управлінського рішення між керівниками вищого рівня, та інколи і з працівниками, тому рішення приймаються довше.
1.3	Україна	Автократична модель прийняття рішень. Рішення приймаються керівником, частіше без врахування інтересів співробітників – віра у справедливість «сильної руки».	+	7	Побудова ділових відносин з вищим керівництвом, яке приймає всі управлінські рішення без врахування думки співробітників, які приймуть будь-який варіант. Прийняття рішення вимагає менше часу, бо не вимагає узгодження.

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
2.	Ступінь розшарування в соціальній структурі суспільства				
2.1	Німеччина	Керівники та працівники часто близькі, менеджмент не є автократичним. При цьому співробітники не ставлять під сумнів авторитет своїх керівників.	+	7	Доступ до середнього керівництва займає менше часу, і часто точки зору середніх керівників та менеджерів відповідають точці зору вищого керівництва. Легше проводити маркетингові дослідження, так як люди самостійно приймають рішення щодо участі в опитуваннях, більш розкуті.
2.2	Японія	Різниця між статусом працівників не висока. Проте все ж звертають увагу на статусно-ієрархічний аспект ділових відносин.	+	4	Побудова ділових відносин в основному з вищим керівництвом та менеджерами середньої ланки, доступ до яких відносно не важкий, вимагає не високих витрат часу.
2.3	Україна	У всіх сферах ділової взаємодії важливо, що поведінка відображала й репрезентувала статусні ролі. Висока повага і побоювання людей з більш високою владою.	-	6	Враховувати всі формальності у відносинах з вищим керівництвом, та часові витрати, через важкий доступ до керівників. При відносинах з підлеглими (для здійснення опитувань, анкетувань тощо) враховувати їх скутість. Через це маркетингові дослідження чи побудова відносин з компанією, організацією можуть зайняти більше часу, що треба також враховувати.
3.	Ступінь необхідності отримання чітких планів дій				
3.1	Німеччина	Вітається чітка інструкція, коли вони знають, яке положення вони займають та чого від них чекають, і полюбляють, якщо одне те саме повторюють по декілька разів. При цьому чітко дотримуються всіх правил.	+/-	8	При проведенні маркетингових досліджень чи співпраці з компанією, організацією надавати керівництву чи працівникам (учасникам дослідження) чітку стратегію, план дій, вказівки тощо. Враховувати часові витрати на побудову та ознайомлення з даними планами. Проте після цього можливістю є те, що дані вказівки точно чітко будуть виконані.
3.2	Японія	Японці усвідомлюють, як вони повинні діяти відносно своєї ролі та становища в соціальній обстановці.	+	6	Відносна самостійність у своїй діяльності суспільства не вимагає побудови чіткого плану дій та вказівок для співпраці.
3.3	Україна	Працівники отримують чіткі плани та вказівки від керівництва.	-	8	Виділення часу на побудову чіткого плану дій, вказівок, стратегії тощо при співробітництві з компанією чи проведенні маркетингового дослідження. Проте вказівки не завжди чітко виконуються підлеглими без впливових чи від керівництва настанов.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О.

Старостіної [71] на основі [101]

Пояснення до таблиці 2.13.:

Отже, в Німеччині за даним критерієм найкраще проводити маркетингові дослідження та співпрацювати з компаніями.

В країні доступ до керівництва є не складним, співробітники поважають рішення, що приймаються керівництвом, самостійно приймають рішення щодо участі в опитуваннях, є більше розкутими. Через це зменшуються витрати часу на доступ до керівництва, прийняття рішень та проведення досліджень. Проте необхідна розробка чітких інструкцій, планів, вказівок при співпраці чи дослідженнях, але працівники чітко дотримуються всіх правил, тому дані вказівки точно будуть виконані. Щодо Японії, то тут дистанція влади є не настільки високою, як в Україні, що полегшує доступ до керівників та менеджерів середньої ланки підприємств чи організацій при проведенні досліджень ринку та співпраці. При побудові відносин з персоналом чи їх опитуваннях зменшуються витрати часу на підготовку чітких планів співпраці чи дій, також працівники в Японії є більш розкутими при опитуваннях та спілкуванні. Україна ж відрізняється від Японії та Німеччини високою дистанцією влади, тому рішення тут приймаються швидше через керівників та не потребують часу на узгодження з співробітниками при співпраці. Проте необхідно розраховувати часові витрати для доступу до керівників, готуватись до зустрічі з ними та враховувати всі формальності у відносинах, також при проведенні маркетингових досліджень та співпраці знов ж таки необхідний час на підготовку детальних стратегій, планів дій, вказівок тощо, які потребують партнери та їх підлеглі, які є більше скутими.

Отже, найбільш впливовими факторами можливості є ступінь делегування управлінських рішень в Німеччині (8) та Україні (6), через менші витрати часу на прийняття рішень керівництвом та проведення опитувань. Проте треба враховувати загрозу в Україні (6) в аспекті ступеню розшарування в соціальній структурі суспільства, через важкий доступ до керівників та необхідність формалізованих відносин з ними, яка відсутня в Німеччині (7), де значною можливістю є легкий доступ до керівництва, самостійність і рішучість працівників. Найбільші загрози стосуються також ступеню делегування управлінських рішень в Японії (8), через необхідність узгодження їх між керівниками та працівниками.

2. Індекс індивідуалізму. Individualism (IDV). Г. Хофстеде визначає, що «індивідуалізм з одного боку, в порівнянні з його протилежністю – колективізмом, як соціальна, а не індивідуальна характеристика, є мірою, з якою люди у суспільстві об'єднані в групи» [101].

Таблиця 2.14

Оцінка показників прояву індексу індивідуалізму в діловій культурі
Німеччини, Японії та України

№	Країна	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) / можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1	2	3	4	5	6
1.	Ступінь самостійності при прийнятті рішень				
1.1	Німеччина	Керуються своїми інтересами та інтересами членів родин. Думка однієї людини незалежна від інших людей, працівники відкрито висловлюють свої думки чи зауваження, приймають рішення незалежно.	+/-	6	З одного боку, люди самостійно та швидко приймають рішення без консенсусу з іншими, проте комунікації також повинні відбуватись більше на індивідуальному рівні, що збільшує часові витрати на розробку індивідуальної комунікаційної стратегії.
1.2	Японія	Японці звикли діяти у всьому колективно. Акцент на співробітництво та досягнення згоди, перш ніж буде прийнято остаточне рішення.	+/-	8	Врахування значних часових витрат на прийняття узгоджених рішень між всіма членами групи. Загроза при дослідженнях, так як відповіді в опитуваннях можуть бути більше колективними, ніж власними. Перевагою є те, що комунікації повинні відбуватись зі всіма членами групи, а не з кожним індивідуально.
1.3	Україна	Завжди покладаються на думки групи, набагато менше на власні. Рішення приймаються колегіально.	+/-	7	більше колективними, ніж власними. Перевагою є те, що комунікації повинні відбуватись зі всіма членами групи, а не з кожним індивідуально.
2.	Ступінь відповідальності за власні вчинки/висловлення				
2.1	Німеччина	В основному несуть всі ризики від своєї діяльності самостійно, розподіляють їх індивідуально. В бізнесі також спільно беруть на себе відповідальність і досягають цілей у групах.	+	6	Вільна комунікація, через відсутність скруті при партнерстві, вільне висловлення думок при опитуванні чи спілкуванні. Прямий стиль дозволяє говорити про суті справи, ефективно використовувати час, прямо йти до мети і уникнути непорозумінь.
2.2	Японія	Гармонія групи вище вираження індивідуальних думок, кожен член групи несе відповідальність перед всіма.	-	7	Врахування можливості впливу думки групи на індивіда, його побоювання прийняти рішення чи дати відповідь, що не задовільнить групу.

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
2.3	Україна	Ризики приймають всі члени груп, можливість перекладення відповідальності на всіх членів.	+	5	Достатньо вільна комунікація, оскільки ризик доведеться приймати не самостійно, а він буде розподілений між всіма.
3.	Ступінь різниці між професійною діяльністю і особистим життям				
3.1	Німеччина	Існує різниця між професійною діяльністю та особистим життям. Домінуючими цінностями є незалежність, самореалізація.	-	3	Необхідність погодження індивідуальних цілей з метою співпраці/дослідження. Варто розмежовувати професійну діяльність та особисте життя.
3.2	Японія	Кожен японець є членом будь-якої соціальної групи, причому сама група важливіша за окремих членів.	+	2	Можливість врахування як професійних та і особистих аспектів при спілкуванні, співпраці, опитуваннях.
3.3	Україна	Між професійними і приватними життями немає суттєвої різниці.	+	2	
4.	Відношення до представників інших країн				
4.1	Німеччина	Іноземцям важко налагодити особисті контакти, німці досить замкнуті та зосереджені на собі.	-	4	Врахування витрат часу на встановлення контакту, довіри, концентрація в основному на бізнес цілях.
4.2	Японія	Початок бізнес-комунікацій залежить від узгодження спільних інтересів для досягнення колективного успіху, важко встановлюються відносини представниками інших культур.	-	5	Повне підпорядкування правилам існуючої корпоративної культури, врахування витрат часу на узгодження, як колективних, так і спільних інтересів при співробітництві.
4.3	Україна	Обережність та скутість у відносинах з представниками інших країн, доступ їх до колективу.	-	4	Врахування часових витрат на здобуття лояльності та довіри, узгодження спільних інтересів.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [101]

Пояснення до таблиці 2.14.:

Отже, за даним параметром, можливості та загрози присутні, як в індивідуалістичних, так і в колективістських країнах. В Німеччині, яка є індивідуалістичною, партнери при співпраці та дослідженнях будуть швидше приймати рішення, відповідати на питання, самостійно відповідатимуть за свої вчинки, їх думка буде незалежна. Проте це також передбачає індивідуальний підхід, погодження індивідуальних цілей з метою співпраці/дослідження, на розробку яких необхідно більше часу, ніж на єдиний підхід до групи, як в Японії, та як ми звикли в Україні.

Буде витрачатись час на розробку індивідуальної комунікаційної стратегії, розмежування професійної діяльності та особистого життя. Також присутня замкнутість у відносинах з представниками інших країн, тому необхідно враховувати ще часові витрати на встановлення контактів та довіри перед співпрацею. Щодо Японії та України, що є колективістськими, то тут майже відсутня різниця між професійним та приватним життям, що створює можливість врахування одночасно професійних та індивідуальних аспектів при співпраці та опитуваннях. Проте присутня упередженість та обережність у відносинах з працівниками з інших країн, тому треба концентруватись не лише на бізнес цілях, а підпорядковуватись спільним інтересам, встановлювати лояльні довготривалі стосунки з партнерами. Також присутній вплив колективу на можливість самостійно приймати рішення, через що варто також враховувати часові витрати на прийняття узгоджених між всіма членами групи рішень.

Найбільше можливостей та одночасно загроз у факторі ступеню самостійності при прийнятті рішень у колективістських Японії (8) та Україні (7), в Німеччині ж з її одночасно індивідуалізмом цей фактор має менший прояв (6).

3. Індекс мужності. Masculinity (MAS). Розподіл культур на «чоловічі» та «жіночі» пов'язаний з тим, що в різних націях існують відмінні уявлення про роль чоловіків та жінок [101].

Таблиця 2.15

Оцінка показників прояву індексу мужності в діловій культурі Німеччини та Японії

№	Країна	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) / можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1	2	3	4	5	6
1.	Відношення до конкуренції				
1.1	Німеччина	Жорстока та агресивна конкуренція в досягненні цілей.	+	6	Врахування конкуренції, як можливої мотивації. При співпраці робити акцент на конкурентоспроможності. Можливість швидко переходити до чогось нового, інноваційного.

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
1.2	Японія	Жорстка конкуренція між групами, яка рухає суспільство, головною мотивацією є прагнення знаходитись в групі-переможці.	+	7	Врахування конкуренції, як можливої мотивації. При співпраці робити акцент на конкурентоспроможності. Можливість швидко переходити до чогось нового, інноваційного.
1.3	Україна	Суспільство рідко рухає конкуренція, більше присутнє бажання стабільності.	+/-	5	Врахування бажання стабільності, співпраця на рівних засадах. Перевага лояльності співробітників, при співпраці, проте відсутність мотивації до нового.
2.	Важливість кар'єрних цінностей / досягнень				
2.1	Німеччина	Цінуються кар'єрні та матеріальні досягнення, амбіційність, які важливіші за сімейні цінності, невдачі розглядаються негативно.	+	6	При співпраці робити акцент на досягненнях, які вона принесе. Робити акцент, що кар'єра є дійсно важливою. На ділові зустрічі направляти амбіційних, наполегливих співробітників. Можливість продуктивної співпраці.
2.2	Японія	Трудоголізм, наполегливість, приховане прагнення до досконалості.	+	5	
2.3	Україна	Пасивна цільова поведінка, применшують свої особисті досягнення. Домінують якість життя та турбота про інших. Духовні та сімейні цінності переважають над матеріальними.	-	6	При співпраці роботи акцент на духовних цінностях, як досягнення можуть покращити якість життя українського партнера та його оточення. Працювати над мотивацією до активної поведінки, прийняття досягнень.
3.	Рівень диференціації між ролями чоловіків та жінок				
3.1	Німеччина	Жорстко розділені та закріплені соціальні ролі та трудові функції між чоловіками та жінками. Однак це повільно змінюється в молодших поколіннях.	-	6	Необхідність витрат часу на дослідження прийнятних ролей для чоловіків і для жінок в суспільстві, та делегувати обов'язки при співпраці/дослідженнях відповідно до прийнятих трудових функцій.
3.2	Японія	Жінкам досі важко піднятися по службових сходах, чоловіча праця вважається складнішою за жіночу.	-	5	При співпраці/дослідженнях направляти на ділові зустрічі/опитування чоловіків-спеціалістів, думка яких вважається більш професійною. Тому варто враховувати витрати часу на підбір необхідних спеціалістів.
3.3	Україна	Наявність у жінок можливостей реалізуватися у своїй професії.	+	5	При співпраці/дослідженнях на ділові зустрічі/опитування можна відправляти, як жінок, так і чоловіків спеціалістів, тому не витрачається час на підбір необхідних спеціалістів.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [101]

Пояснення до таблиці 2.15.:

Отже, за даним індексом Японія та Німеччина, як «мужні» суспільства мають значну можливість, що проявляється в відношенні до конкуренції, як до мотивації діяти, а також в орієнтації на кар'єрні та матеріальні досягнення, цінності, що створює можливість для ефективної співпраці. Проте при співпраці, дослідженнях в даних країнах, на відміну від України, є загроза витрат часу на підбір необхідних чоловіків-спеціалістів для виконання роботи, що традиційно за ними закріплена, хоча останні роки дана тенденція стає все слабшою. Україна ж є «жіночим» суспільство, тому попри можливості для реалізації жіноч-спеціалістів, тут не цінуються конкурентоспроможність, інноваційність та амбіційність, перевагою тут є стабільні лояльні відносини на рівних засадах. Як найбільші можливості, так і найбільші загрози притаманні «мужнім» Японії та Німеччині. Найбільшою можливістю є відношення до конкуренції в цих країнах, а найбільшою загрозою рівень диференціації між ролями чоловіків та жінок.

4. Відношення до невизначеності. Uncertainty Avoidance Index (AUI).

Показник визначає рівень відхилення від невизначених та непередбачених ситуацій, ступінь адаптованості працівників до факторів змінюючогося ринкового середовища, здатність людей у суспільстві справлятися з непередбачуваними ситуаціями [71], [101].

Таблиця 2.16

Оцінка показників прояву індексу відношення до невизначеності в діловій культурі Німеччини, Японії та України

№	Країна	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) / можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1	2	3	4	5	6
1.	Підхід до планів, правил і законів				
1.1	Німеччина	У всьому спираються на закони та правила, наполягають на письмових правилах; будь-які раптові зміни плану є небажаними. Покладаються на перевірені данні та власний на досвід. Не піддаються стресу при зміні умов.	+/-	8	Врахування часових витрат, при побудові ділових відносин та дослідженнях, на обґрунтування всіх рішень, планів та правил, опрацювання факторів ризику. Проте в будь-який умовах будуть методичними та організованими, всі правила та інструкції будуть виконані.

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6
1.2	Японія	Наявність планів та правил на будь-яку ситуацію.	-	9	Врахування часових витрат на обґрунтування всіх рішень, планів та правил, створення їх на кожен ситуацію, опрацювання факторів ризику.
1.3	Україна	Вважають за краще регулюватись твердими правилами, інструкціями, існує жорстка субординація. Більше покладаються на думку фахівців та експертів ніж на досвід.	+/-	6	Врахування часових витрат на створення правил, інструкцій, рішень тощо на будь-яку ситуацію, проте в довгостроковій перспективі люди будуть їх притримуватись та довіряти.
2.	Ступінь уникнення складнощів				
2.1	Німеччина	Готові до ризиків та складнощів, не уникають їх. Вважають за краще компенсувати свою невпевненість, сильно покладаючись на досвід.	+	9	Відкритість до нового та інноваційного, при співпраці та дослідженням не піддаються паніці та струсу в неочікуваній ситуації, при відході від правил, будуть діяти відповідно до власного досвіду.
2.2	Японія	Вважають за краще піти на складнощі, проте бути впевненими у правильності рішення.	+/-	7	Недоліком є значні витрати часу на обґрунтування будь-яких рішень, правил, доцільності проектів тощо. Проте, внаслідок цього буде віднайдений точний консенсус, рішення якого будуть довіряти, що є перевагою при наступній співпраці, адже можна бути впевненими в партнерах і їх рішеннях.
2.3	Україна	Готові ігнорувати правила / закони, якщо це дозволить уникнути певного ступеня складності. Не гнучкі в неочікуваних ситуаціях.	-	7	Враховувати ризики, віддавати перевагу структурованості відносин, спрямованості на зменшення невизначеності та забезпечення комфорту.
3.	Ступінь регулювання діяльності в бізнесі				
3.1	Німеччина	У будь-якому аспекті бізнесу необхідно проводити планові та екстремальні дослідження, перш ніж будь-які операції буде проведено, необхідно пропрацювати деталі.	+/-	5	Врахування витрат часу на обґрунтування та перевірку всіх фактів / правильність даних в дослідженнях та документах, які будуть подаватись. Проте в довгостроковій перспективі ці витрати призведуть до впевненого та продуктивного співробітництва, де всі умови та задачі буде правильно виконано.
3.2	Японія	Дізнаються усі детальні факти та цифри, перш ніж приймати будь-яке рішення, потребують техніко-економічні обґрунтування.	+/-	5	
3.3	Україна	Поширене детальне планування та інструктаж, ієрархічне регулювання. Проте є ризик, що робота або не буде виконана, або буде виконана на високому рівні.	-	6	При побудові ділових відносин / проведенні досліджень варто бути гнучкими та підстроюватися під ситуацію, враховувати витрати часу на опрацювання ризиків, детальний інструктаж, контроль виконання роботи.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [101]

Пояснення до таблиці 2.16.:

Отже, так як всі країни мають високу ступінь уникнення невизначеності, при співробітництві та дослідженнях необхідно враховувати витрати часу на обґрунтування та побудову чітких планів, правил, завдань тощо, в бізнесі всі дані та факти повинні бути точними та перевіреними, деталі пропрацьовані. Проте даний фактор є одночасно і загрозою і можливістю, адже попри високі витрати часу на обґрунтування будь-яких рішень, правил тощо. в Японії та Німеччині це створює перевагу довгострокової стабільності, так як можна бути впевненими, що будуть виконані всі необхідні умови. В Україні є загроза уникнення складнощів (7) та невиконання роботи (6). В Японії також присутні загрози, оскільки відхилення від планів може викликати стрес та непорозуміння (8), проте якщо виникнуть складнощі при виконанні планів, для японців (7), а також для німців (9), це не виявиться проблемою, що є можливістю для ефективної співпраці та продуктивних рішень шляхом консенсусу. Німеччина ж в аспекті відношення до невизначеності має найбільше можливостей, так як німці ефективно виконують всі умови та правила (5), вміють виходити з неочікуваних ситуацій, опиратись на власний досвід (8), та готові складнощів та ризиків (9).

5. Довгострокова орієнтація. Long Term Orientation (LTO). Довготривала орієнтація проявляється у наполегливості в досягненні поставлених цілей і у відношенні до майбутнього [101].

Таблиця 2.17

Оцінка показників прояву індексу довгострокової орієнтації в діловій культурі Німеччини, Японії та України

№	Країна	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) чи можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1	2	3	4	5	6
1.	Рівень часової орієнтації				
1.1	Німеччина	Високий рівень часової орієнтації, стратегії підприємств охоплюють декілька років і зорієнтовані на майбутнє, виконують все вчасно.	+	7	При співробітництві та дослідженнях надавати перевагу середньостроковим та довгостроковим планам / цілям, що будуть ефективно і вчасно виконані, виявляти пунктуальність.

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5	6
1.2	Японія	Усі робітники служать довговічності компанії, відбувається гонитва за середньостроковим та довгостроковим благополуччям/перспективами, а не за короткостроковими результатами.	+/-	6	При співробітництві та дослідженнях надавати перевагу середньостроковим та довгостроковим цілям / планам, що будуть не будуть підходити / не суперечити цілям японської організації, тому треба враховувати витрати часу на підлатування. Проте можливістю є точність та ефективність виконання даних планів / цілей.
1.3	Україна	Приймають зміни залежно від ситуації та часу. Проте переважають стабільність, так як не дуже гнучкі, коли справа доходить до несподіваних ситуацій.	-	3	При співробітництві та дослідженнях створення стабільних середньострокових, рідше довгострокових планів, проте врахування можливості введення короткострокових цілей при зміні відношення до часу чи ситуації у партнерів.
2.	Ступінь традиційності/формальності у бізнес-відносинах				
2.1	Німеччина	Присутність формальностей при співпраці. Підтримка суворих контрактів і очікування їх дотримання. При цьому ставлять правду та прямоту вище дипломатії, адаптують традиції та норми до бізнес-рішень.	+/-	3	При співробітництві та дослідженнях розраховувати часові витрати на ознайомлення всіх формальностей та умовностей, адаптації до умов партнерів. Необхідно притримуватись та виявляти повагу до всіх формальностей, проте можливістю є відсутність необхідності притримуватись традицій та підлаштовуватись під них.
2.2	Японія	Цінуються традиції культурні цінності; сім'я є основою суспільства; цінується висока трудова етика.	-	3	При співробітництві та дослідженнях з представниками країни важливо проявляти повагу до її традицій, уникаючи розтратності та недбайливості. При побудові комунікаційної стратегії враховувати цінності та традиції.
2.3	Україна	Легка адаптація традицій до умов, що змінюються, проте присутня формальність.	+/-	2	Відсутність необхідності підлаштовуватись під традиції суспільства, проте все ж треба ознайомитись зі всіма формальностями перед співпрацею та дослідженнями.

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [101]

Пояснення до таблиці 2.17.:

Через присутність довгострокової орієнтації у суспільства Німеччини, країна має більше можливостей, через високий рівень часової орієнтації, орієнтованість на майбутнє, пунктуальність, дотримання поставлених довгострокових цілей та планів (7). Для Японії цей фактор є одночасно можливістю (6), і загрозою.

Так як необхідне підлаштування планів під довгострокові цілі компанії, але ці плани точно та ефективно будуть виконані. Для українців ж цей фактор є повною загрозою (3), так як вони приймають зміни в залежності ситуації та часу, не дуже гнучкі в несподіваних ситуаціях, тому варто враховувати витрати часу на побудову планів на різні ситуації. Щодо ступеню традиційності/формальності, то у всіх трьох країнах треба чітко дотримуватись формальностей та умовностей.

6. Співвідношення безпосередності та стриманості. Indulgence versus Restraint (IVR). Даний вимір визначається рівнем можливостей та свободи, які має суспільство щодо відносно вільного задоволення основних та природних людських потреб, пов'язаних зі задоволенням від життя та розваг [101].

Таблиця 2.18

Оцінка показників прояву індексу співвідношення безпосередності та стриманості в діловій культурі Німеччини, Японії та України

№	Країна	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема (-) чи можливість (+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1.	Ступінь обмеженості суспільства				
1.1	Німеччина	Хоча відсутня обмеженість суспільства, переважає контролюють задоволення своїх бажань.	+/-	4	Перевагою є те, що в бізнес відносинах та дослідженнях партнери будуть відповідальними. Проте при побудові стратегії позиціонування варто ефективно доносити, що продукт компанії поєднує в собі найкращі особливості, задовольняє потреби та задоволення бажання.
1.2	Японія	Суспільство має відчуття, що їх дії обмежуються соціальними нормами, і потурати собі дещо неправильно.	-	3	При побудові стратегії позиціонування доносити до суспільства, що продукт достойний їх купівлі та зможе задовольнити їх бажання не порушуючи соціальних норм, завойовувати лояльність покупців.
1.3	Україна	Відчувають соціальний тиск. Впевнені, що у них є зобов'язання перед сім'єю чи роботою, і вони не можуть їх підвести.	-	3	

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі [101]

Пояснення до таблиці 2.18.:

Таким чином, суспільства Японії та України є більш стриманими, що призводить загрози в співпраці. Дані суспільства обмежені соціальними нормами, тому є стриманими у свої бажаннях, намагаються заощаджувати, купляти товари тільки першої необхідності, тому треба завойовувати лояльність покупців цих країн. В Німеччині, де суспільство не обмежене суспільними нормами, а саме прагне даних обмежень, ці фактори створюють і невелику перевагу, адже люди є відданими співпраці через почуття свого власного обов'язку, тому фактор має вищу оцінку (4). Загалом фактори мають відносно не високі оцінки, через їх вплив тільки на часткові аспекти співпраці.

Тепер можна підсумувати аналіз індексів культурного бізнес-середовища складання підсумкових зведених таблиць. Для складання цих таблиць необхідно визначити вагомість кожної з шести груп індексів, так як значущість впливу кожної групи індексів в цілому не є рівнозначною. Зведені підсумкові таблиці факторів проблем та можливостей в діловій культурі Німеччини, Японії та України за моделлю Г. Хофстеде для виробників меду представлені в додатку Е та додатку Ж. Узагальнимо зважені експертні оцінки країн та розподілимо вагові частки між групами індексів в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Зведена таблиця зважених оцінок факторів культурного бізнес-середовища Німеччини, Японії та України

№	Назва фактору	Важливість фактору			Зважена оцінка		
		Німеччина	Японія	Україна	Німеччина	Японія	Україна
1.	Дистанція влади	0,2	0,15	0,2	3	0,3	-1,4
2.	Співвідношення індивідуалізму і колективізму	0,2	0,25	0,25	-0,2	-2,5	0,75
3.	Співвідношення влади чоловіків і жінок	0,15	0,15	0,15	0,9	1,05	-0,15
4.	Відношення до невизначеності	0,25	0,2	0,2	2,25	-1,8	-2,6
5.	Довгостроковість орієнтації	0,1	0,15	0,1	0,7	-0,45	-0,3
6.	Допущення чи індульгенція	0,1	0,1	0,1	0	-0,3	-0,3
	Всього	1,00	1,00	1,00	6,65	-3,7	-4

Джерело: складено автором

Таким чином, в результаті аналізу індексів культурного бізнес-середовища Німеччини та Японії за моделлю Г. Хофстеде, що можуть впливати на діяльність компанії виробника меду «Ukrainian bee» варто зазначити такі результати.

За показником дистанції влади, Німеччина є більш привабливою країною для проведення досліджень та співпраці, оскільки має низьку дистанцію влади, на відміну від Японії та України. В країні доступ до середнього керівництва не є тривалим, їх точка зору відповідає думкам керівників та співробітників, що полегшує співпрацю та зменшує витрати часу. Загрозою лише є чітка необхідність планів, проте в майбутньому вони будуть точно виконані. Японія, як і Україна, має ієрархічне суспільство, проте в Японії немає однієї людини, що приймає рішення, тому рішення потребують часу на узгодження між партнерами, проте перевагою є невисока різниця між статусами керівників, менеджерів середньої ланки та персоналу, тому доступ до них є набагато легшим, а також, таким чином, вони є відносно самостійними в свої діяльності і не вимагають чітких планів дій.

Японія, як і Україна, є більше колективістською, через що рішення тут приймаються колективно, відповідальність за них розподіляється між членами групи, на відміну від Німеччини, де думки індивідів незалежні, вони також самостійно несуть всі ризики за свої рішення та діяльність. Проте, проблемою всіх країн є скутість та недовірливість у відносинах з представниками інших культур, що вимагає часу на побудову стосунків та узгодження спільних інтересів. На відміну від України, яка є більш жіночною, через що її суспільство не мотивується конкуренцією та де важливою є думка, як чоловіків, так і жінок.

Японія та Німеччина є мужніми країнами, де необхідне дослідження в розходженні ролей чоловіків та жінок, проте через свою мужність та конкурентність японське та німецьке суспільство більше прагне чогось нового, інноваційного, важливі кар'єрні цінності та досягання, на відміну від України.

Всі три країни мають високу ступінь уникнення невизначеності, через що звикли регулюватись твердими інструкціями, мати правила на всі ситуації, що потребує часу на їх розробку при співпраці.

Проте, якщо ці правила та відхилення від них будуть викликати складнощі та непорозуміння у японців та українців, в Німеччині ж підуть складнішим шляхом, особливо, якщо будуть впевнені у його вірності, будуть покладатись на власний досвід та не підлаяться стресу.

У суспільствах всіх трьох країн присутня довгострокова орієнтація, тому необхідно притримуватись формальностей та умовностей при співпраці. Японія та Німеччина мають вищий рівень часової орієнтації, ніж Україна, тому тут всі довгострокові і середньострокові плани та цілі будуть виконані, проте в Японії їх треба додатково підлаштовувати під цілі організації.

Всі три культури є стриманими, тому можуть стримувати свої бажання у купівлі товару, через що треба час на завоювання лояльності покупців.

Аналізуючи загальну оцінку факторів культурного бізнес-середовища Німеччини, Японії та України, компанія має більше можливостей на ринку Німеччини (6,65), ніж на ринку Японії (-3,7). Також компанія має і більше культурних проблем на ринку Японії (12,8), ніж на ринку Німеччини (9,05). Україна в цьому плані має менше за всіх можливостей (7,8) та менше за Японію, проте більше за Німеччину загроз (11,8). Можна прослідкувати, що Німеччина єдина країна, яка має більше можливостей, ніж загроз, що є значною перевагою для співробітництва та проведення досліджень.

Щодо розподілу за факторами, то для Німеччини найвагомішими є фактори відношення до невизначеності (3) та дистанції влади (2,25). Найбільшими культурними проблемами ринку Німеччини є підхід до планів, правил і законів (2) за індексом відношення до невизначеності та ступінь необхідності отримання чітких планів дій (1,6) за індексом дистанції влади, тому при проведенні маркетингових досліджень чи співпраці з компаніями, організаціями в Німеччині, необхідно розраховувати часові витрати на побудову та подачу керівництву чи працівникам (учасникам дослідження) чіткої стратегії співпраці, плану дій, оскільки німці твердо спираються на закони та правила, які чітко виконують, та хоча їх зміни є небажаними, проте в такому, вони не піддаються стресу, будуть методичними та організованими.

Найбільшою культурною можливістю Німеччини є ступінь уникнення складнощів (2,25) за індексом відношення до невизначеності (2,25), адже при співпраці та дослідженнях, німці будуть готові до нових дій, не піддадуться стресу в неочікуваних ситуаціях, а будуть діяти відповідно до власного досвіду. В Японії даний фактор є другою за важливістю можливістю (1,4), проте одночасно і загрозою, тому що хоча японці і готові до складнощів, вони повинні бути обґрунтованими, доцільними, що вимагає витрат часу.

Загалом для Японії фактори, що за загальною зваженою оцінкою мають більше можливостей є фактори співвідношення влади чоловіків та жінок (1,05), а фактори що містять більше проблем - фактори співвідношення індивідуалізму і колективізму (-2,5) та відношення до невизначеності (-1,8). Найбільшою культурною проблемою, та одночасно найбільшою можливістю, є ступінь самостійності при прийнятті рішень (2) за індексом співвідношення індивідуалізму і колективізму, оскільки необхідно враховувати часові витрати, через японський колективізм, та необхідність узгоджувати всі рішення в групі, а також присутній ризик надання відповідей, що підходять колективу, при дослідженнях та опитуваннях. Проте перевагою є зменшення витрат часу на комунікації, оскільки вони повинні відбуватись зі всіма членами групи, а не з кожним окремо, тому не буде витрачатись час на створення індивідуального підходу до кожного. За даним фактором країна схожа з Україною, де він також є одночасно найбільшою загрозою та можливістю (1,75), та має такий самий вплив.

Таким чином, підсумовуючи даний аналіз, можна відслідкувати, що в культурному плані Німеччина є більш привабливою для співробітництва та ведення бізнесу, та є єдиною країною, що має більше можливостей, ніж загроз, а також має більше можливостей та менше загроз, ніж інші країни. Також культурні проблеми країни мають в основному двосторонній вплив, оскільки майже всі є одночасно і можливостями.

2.3. Моделі ринкової поведінки споживачів меду на ринку Німеччини

Наступним етапом процесу позиціонування на міжнародних товарних ринках є вибір цільового ринку та аналіз ринкової поведінки споживачів (моделі вибору, споживання) на ньому. Як вже було визначено в ході аналізу міжнародного бізнес-середовища Німеччини та Японії, більш привабливим для виробників меду є ринок Німеччини, тому доцільно розглянути ємність німецького ринку меду через вирахування експорту з виробництва та імпорту.

Таблиця 2.20

Ємність ринку меду Німеччини за 2021 рік

Виробництво	Експорт	Імпорт	Ємність ринку
21,6 тис. тонн	29,7 тис. тонн	78,7 тис. тонн	70,6 тис. тонн

Джерело: складено автором за даними [95], [103]

Відповідно до табл. 2.20, ринок меду Німеччини має високу ємність, високий рівень реалізації меду, а отже присутній і високий рівень його споживання. Країна входить до провідних споживачів меду в світі з річним споживанням 95 тис. тонн. Так як ключовими складовими стратегії маркетингу компанії є сегментування ринку і позиціонування, які впливають на вибір каналів комунікацій і комплекс просування в цілому, для розробки даної стратегії також доцільно розглянути мотивації кінцевих споживачів Німеччини до купівлі меду залежно від таких параметрів, як вік, сімейний статус та рівень доходу (демографічні критерії), стиль життя (психографічний критерій), ціль покупки (поведінкові критерії) – таблиця 2.21.

Таблиця 2.21

Профілі споживачів на ринку меду Німеччини

Критерій	Профілі споживачів	Мотивації споживачів
1	2	3
<i>Демографічний принцип</i>		
Вік	До 30 років	Відкриті до купівлі нових цікавих продуктів на ринку, видів меду для приготування цікавих страв та споживання як елемент сніданку. Піклуються про здоров'я та харчування для підтримки краси та молодості, тому можуть використовувати мед в косметичних цілях, для збільшення енергії та як корисний замітник цукру. Керуються джерелами інформації з Інтернету, соціальних мереж, від інфлюенсерів.
	Більше 30 років	Купують перевірені та звичні види меду, керуються власним досвідом. Підкууються про власне здоров'я, тому купують мед для оздоровлення, як комплекс вітамінів, корисний замітник цукру, інгредієнт для приготування страв, корисний елемент сніданку.

Продовження табл. 2.21

1	2	3
Сімейний статус	Пара чи особа, що має дітей	Через швидкий спосіб життя купують мед до сніданку, як швидкий перекус з хлібом перед роботою чи навчанням або в перерві. Важлива зручність для споживання та купівлі. Можуть обрати цікаву новинку для дегустації.
	Пара чи особа без дітей	Піклуються про власне здоров'я та здоров'я дітей, тому відповідально відносяться до вибору меду. Звертають увагу на якість продукту, його сертифікацію, органічність та натуральність. Використовують мед як комплекс вітамінів для дитини, корисний заміник цукру, для приготування страв та сніданків дитині.
Рівень доходу	Нижче 5000 євро	Купують звичайні види меду середнього та нижче середнього цінкових сегментів в дискаунтерах та маркетах. Звертають увагу на рекламу в журналах магазинів.
	Вище 5000 євро	Можуть надавати перевагу преміум-видам меду, меду з лікувальними властивостями. Цікавитись незвичайними смаками з різних країн, з унікальним походженням чи смаком.
Поведінковий критерій		
Ціль покупки	Для насолоди смаком	Обирають види меду, що найбільше відповідають смаковим перевагам, можуть експериментувати та дегустувати нові для себе смаки та комбінації меду з різними домішками. Звертають увагу на консистенцію, зручність для вживання, колір, вид меду, наявність домішок.
	В кулінарії	Найчастіше споживачі використовують мед, як елемент сніданку: до хлібу, чаю, мюслів. Звертають увагу на рецепти з додаванням меду. Обирають зручні для використання в приготуванні страв форми упаковки, текстури меду.
	В лікувальних цілях	Звертають увагу на якість, сертифікації, лікувальні та корисні властивості різних видів меду, його склад. Відповідно до результатів опитування найчастіше використовують для пригнічення хвороботворних мікроорганізмів та профілактики захворювань, споживання комплексу вітамінів, для детоксу, як корисний заміник цукру.
	Як заміник цукру	Звертають увагу на смак меду, його консистенції, щоб він якнайкраще підходив на заміну цукру Часто вживають для здоров'я, профілактики ожиріння, цукрового діабету.
	В косметичних цілях	Звертають увагу на склад меду, вид меду, його корисні властивості. Використовують для купання та споживають в сауні, для здоров'я шкіри та волосся (як елемент бальзамів і масок для шкіри, та кондиціонерів для волосся).

Джерело: складено автором на основі [103]

Таким чином, дані критерії впливають на ринково-продуктову стратегію, так як для різних вікових категорій, залежно від сімейного статусу та доходу осіб, цілей купівлі слід обирати відповідні методи просування, залежно від характеристик на які дані сегменти звертають увагу при купівлі, ступеню користування Інтернетом та соціальними мережами, місця купівлі товару, якому надається перевага, тощо.

Наступним етапом міжнародного позиціонування на товарних ринках є аналіз мотивацій цільових споживачів та їх ринкової поведінки.

Для цього доцільно провести збір первинної інформації, яка в сучасних умовах є основним джерелом маркетингових даних.

Межі маркетингового дослідження:

- територіальні межі – федеративні землі Берлін, Бранденбург, Баварія, Північний Рейн – Вестфалія, Рейнланд-Пфальц та Бремен;
- часові межі – короткострокові;
- межі по продуктивній лінії – натуральний та органічний мед.

Мета: маркетингове дослідження споживчих мотивацій на натуральний та органічний мед українського виробництва на ринку Німеччини.

Завданнями процедури збору первинної інформації відповідно до А. О. Старостіної є: «розробка пошукових питань та гіпотез на пошукові питання; визначення джерел маркетингової інформації та організація вибіркового обстеження» [71, с.179]. Першим етапом є розробка пошукових питань, тобто питань, відповіді на які необхідно отримані під час досліджень для досягнення мети дослідження. Також складаються гіпотези, як можливі відповіді на кожне пошукове питання, далі на основі цих гіпотез розробляються закриті питання для опитувальних анкет. Визначається і інформація, що буде використана – первинна чи вторинна [71]. Перелік пошукових питань, гіпотези та джерела інформації для визначення рівня попиту та споживчих мотивацій на мед на ринку Німеччини подано в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для визначення рівня попиту та споживчих мотивацій на мед на ринку Німеччини

Пошукові питання 1	Гіпотези 2	Джерела інформації 3
1. Чи важливі для споживача оздоровчі властивості меду? 2. Які оздоровчі властивості меду найбільш важливі для споживача?	Поліпшує обмін речовин; пригнічує хвороботворні мікроорганізми при застуді; містить комплекс вітамінів; володіє детокс-властивостями; корисним заміном цукру; є способом профілактики та лікування захворювання на COVID-19; інший варіант респондента.	Опитування кінцевих споживачів
3. Яка мета/причини купівлі меду споживачем?	Для насолоди смаком; в кулінарії; в лікувальних цілях; як заміник цукру; в косметичних цілях; інший варіант респондента.	Опитування кінцевих споживачів, вторинні джерела інформації

Продовження табл. 2.22

1	2	3
4. Які характеристики найбільш важливі для споживача при виборі меду?	Ціна; якісні характеристики; додаткові характеристики.	Опитування кінцевих споживачів
5. Які якісні характеристики найбільш важливі для споживача при виборі меду?	Смак; склад; наявність додаткових домішок; вид меду; зовнішній вигляд; консистенція.	Опитування кінцевих споживачів
6. Які додаткові характеристики найбільш важливі для споживача при виборі меду?	Країна/регіон походження; відомість бренду; упаковка; місце продажу; сертифікати якості.	Опитування кінцевих споживачів
7. Яку ціну споживач готовий платити за 500 грам натурального меду?		Опитування кінцевих споживачів
8. Скільки споживач готовий доплатити за 500 грам меду з домішками?		Опитування кінцевих споживачів
9. Якому виду меду надає перевагу/найчастіше купує споживач?	Трав'яний мед; квітковий мед; монофлорний мед (акацієвий, соняшниковий, липовий тощо); крем-мед; мед з добавками.	Опитування кінцевих споживачів, вторинні джерела інформації
10. Чи придбав би споживач мед українського виробника, що повністю відповідає його вимогам?	Так; ні.	Опитування кінцевих споживачів

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71]

На основі розроблених пошукових питань складено анкету, яка є основним засобом отримання інформації від респондентів (додаток 3). Анкета, відповідно до Старостіної А. О. є «структурованим, логічним, письмовим переліком запитань (відкритих і закритих), які дають змогу отримати достовірну інформацію для відповідей на пошукові питання для досягнення конкретної мети маркетингового дослідження» [71, с.291]. Анкету розроблено відповідно до методики проф. А. О. Старостіної, за якою анкета повинна включати три розділи – вступ, основну частину та відомості про респондента [71, с.291]. Так як анкетування буде проводитись серед споживачів на ринку меду Німеччини, присутня необхідність перекладу анкети на одну з міжнародних мову, якою обрано англійську (додаток II). В ході апробації розробленої анкети, було виявлено, що анкета є зрозумілою для респондентів, вони правильно сприймають питання та надають відповіді. Визначено, що анкетування доцільно здійснювати через інтернет-опитування за допомогою онлайн-форми Google.

Висновки за розділом 2

Проведено аналіз факторів макромаркетингового бізнес-середовища ринків Німеччини та Японії за шістьма групами факторів, що впливають на діяльність українських виробників меду. В результаті дослідження виявлено, що ринок Німеччини є найбільш привабливим для виробників меду за економічними, політико-правовими та культурними факторами, має більше можливостей, ніж загрози. В країні об'ємний зрілий внутрішній ринок, відсутні основні податки на імпорту меду з України, відбувається зменшення конкуренції зі сторони виробників меду Китаю і Аргентини, та зі сторони товарів субститутів. Японія є привабливим ринком, проте має більше проблем в політико-правовому та культурному середовищах.

За допомогою теорії культурних вимірів Герта Хофстеде було виявлено вплив на конкретні форми прояву особливостей національної ділової культури Німеччини, Японії та України на рівні суб'єктів господарювання. В результаті даного аналізу визначено, що хоча Україна та Японія мають більше точок перетину у розрізі індексів, в аспекті культурного бізнес-середовища Німеччина все ж є більш привабливою для співробітництва та ведення бізнесу. В країні доступ до середнього керівництва не є тривалим, думки індивідів незалежні, вони також самостійно несуть всі ризики за свої рішення та діяльність, звикли регулюватись твердими інструкціями та завжди виконують всі плани та цілі.

Ринок Німеччини було обрано, як більш привабливий для виходу на нього українських виробників меду. В результаті проведеного аналізу було встановлено межі дослідження та сформовано його мету: дослідження споживчих мотивацій на натуральний та органічний мед українського виробництва на ринку Німеччини. Визначено ємність цільового ринку, профілі його споживачів та складено анкету для опитування кінцевих споживачів меду Німеччини, що побудована відповідно до пошукових питань та мети дослідження. Результати анкетування будуть використані для розробки оптимальних заходів позиціонування меду на ринку Німеччини, вибору його атрибутів та напрямків.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ «UKRAINIAN BEE» НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ

3.1. Конкурентні позиції компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини

Наступним етапом позиціонування на міжнародних товарних ринках є визначення та аналіз цільових конкурентів, їх позицій. На сьогодні, важливою частиною міжнародної маркетингової стратегії підприємства є адекватне сприйняття конкурентних загроз і переваг з метою створення, посилення й забезпечення привабливих стратегічних позицій, створення та використання сталих стратегічних переваг у конкурентно напруженому маркетинговому середовищі сучасного міжнародного ринку.

Розглянемо позиції української компанії виробника меду «Ukrainian bee» на ринку Німеччини по відношенню до її конкурентів. Як вже було визначено, оскільки місцеве виробництво меду покриває лише близько 20% загального внутрішнього попиту в Німеччині, решта 80% постачаються за допомогою імпортного меду. Також на сьогодні на ринку знижується частка дешевого імпортного меду з Китаю та Аргентини, а заборона експорту меду з України до Польщі та Угорщини може призвести до зростання ціни на ринках інших країн. Загроза від компаній, для яких вихід на ринок є логічним розвитком стратегії не є високою, оскільки лише 2 вітчизняні конкуренти присутні на даному ринку: компанії «Апіс Україна» та «Асканія-Пак». Проте дана загроза може зрости через заборону урядом Польщі імпорту сільськогосподарської продукції, яка походить із території України, тому українські компанії, що експортували мед на ринок Польщі, можуть переорієнтуватись на привабливий ринок Німеччини. Отже, на сьогодні основну конкуренцію становлять не вітчизняні виробники, а саме компанії з інших країн, які мають вже певну популярність, або місцеві виробники. З метою дослідження рівня та інтенсивності конкуренції проаналізуємо діяльність 12-ти компаній виробників меду на ринку Німеччини та побудуємо карту стратегічних груп конкурентів.

Основними параметрами для побудови карти обрано середні ціни 500 г. меду компаній та рівень якості даного меду, та визначимо позиції компанії «Ukrainian bee» на ринку меду Німеччини (рисунок 3.1).

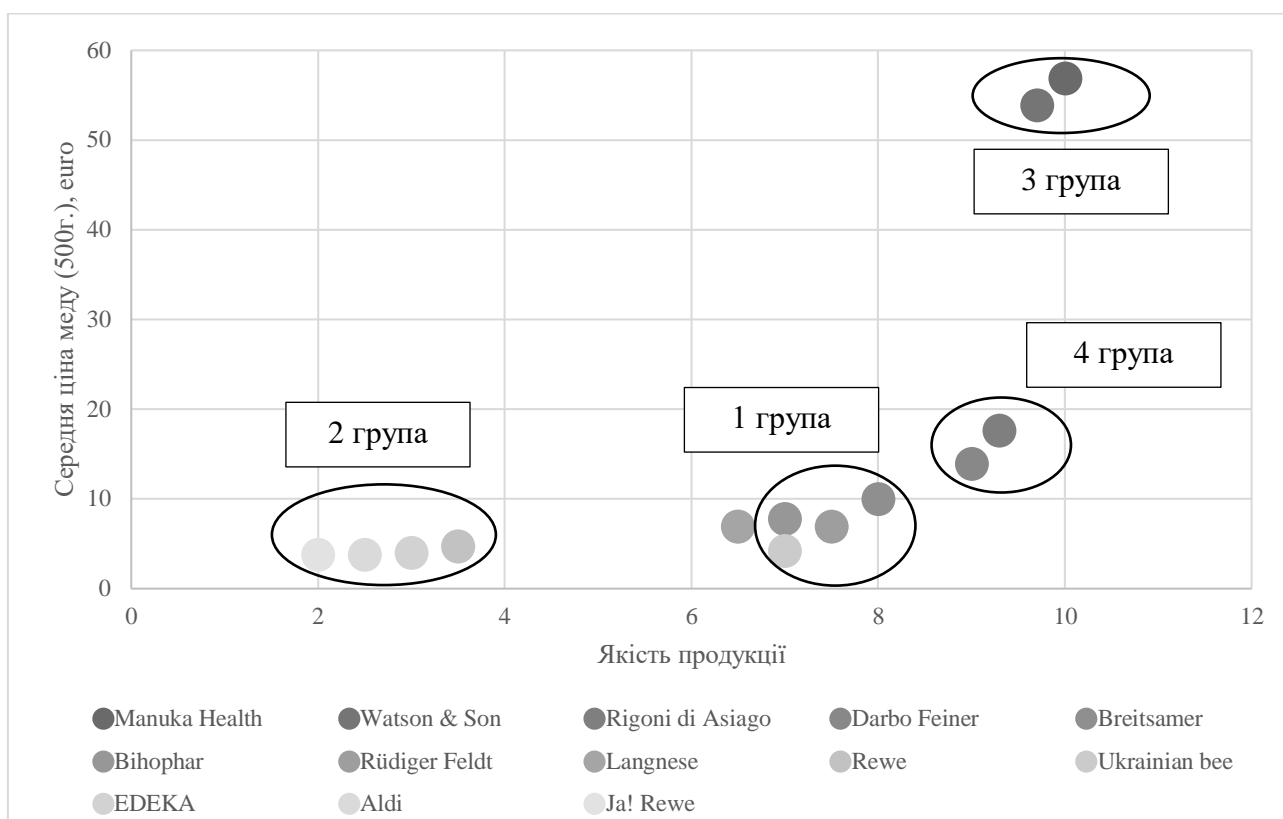


Рис. 3.1. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку меду Німеччини за співвідношенням «ціна і якість»

Джерело: складено автором на основі додатку К (див. табл. К1)

Отже, ключовими факторами, що впливають на різні роздрібні ціни меду в Німеччині, є його якісні характеристики, як сорт меду, походження, тип та обсяг упаковки, а також те, чи мед сертифікований як органічний та/або чесної торгівлі. Роздрібні ціни на мед у Німеччині загалом у 2,5-3 рази вищі за ціни виробника через витрати, пов'язані з усім торговим ланцюгом – логістикою, обробкою, пакуванням, маркуванням і розповсюдженням. Однак роздрібні ціни можуть бути дуже високими, оскільки деякі мережі дискаунтерів і супермаркетів не додають жодної націнки на свій найдешевший мед, тоді як спеціалізовані магазини іноді можуть додавати більше ніж удвічі. Можна виділити 3 основні групи конкурентів, відповідно до карти стратегічних груп конкурентів:

1. Перша група є найбільшою і складається з найбільш популярних серед споживачів у Німеччині місцевих брендів, які обробляють і упаковують переважно імпортний мед, проте також пропонують обмежену кількість меду місцевого виробництва. Це в основному поліфлорні меди, перероблені та купажовані з урахуванням смакових уподобань місцевих споживачів. До основних місцевих брендів належать: Rüdiger Feldt, Bihophar, Breitsamer, Langnese. Дані компанії мають вище середнього рівень якості та середній рівень цін від 6 до 10 євро, що корелює з рівнем цінам, який визначили респонденти під час опитування, як свої звичайні витрати на мед.
2. Друга група це приватні торгові марки супермаркетів, як EDEKA і REWE, а також дискаунтерів, як Lidl і Aldi, що також популярні через те, що вони дешевші за бренди (від 3 до 5 євро), проте не відрізняються високою якістю.
3. Третя та четверта групи це імпортні бренди, де найбільш популярні мед преміум-класу та мед з лікувальними властивостями, наприклад, новозеландські Manuka Health і Watson & Son з Нової Зеландії найвищого класу (від 50 євро), італійський Rigoni di Asiago та австрійський Darbo високого класу (від 10 до 11 євро) [102].

Відповідно до аналізу карти стратегічних груп конкурентів компанія «Ukrainian bee» найближча за якістю до групи 1, тому для аналізу стратегічних переваг доцільно обрати основних конкурентів за такими параметрами, як схожість асортименту, якість та корисність продукту та близькість за виробничими можливостями, а саме компанії, що спеціалізуються на продажі місцевого меду Rüdiger Feldt, Bihophar, Breitsamer та Langnese (додаток Л).

Наступним кроком доцільно провести оцінювання сильних та слабких сторін компанії «Ukrainian bee» порівняно з основними конкурентами. Так як обрано 5 гравців для порівняння, тому використаємо шкалу оцінювання від одного до п'яти, де 5 – показник, що має найсильніший вплив, а 1 – найменший (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз сильних і слабких сторін компанії «Ukrainian bee» та її продукції у порівнянні з основними конкурентами на ринку меду Німеччини

Показники	Ukrainian bee	Rüdiger Feldt	Bihophar	Breitsamer	Langnese
I. Кількісні показники продукції					
Середня ціна звичайного меду (500 г.)	5	3	3	3	4
Середня ціна органічного меду (500 г.)	5	3	3	3	4
Глибина асортименту продукції	2	5	4	5	3
Наявність виробництва унікальних сортів меду	2	5	4	5	1
II. Якісні показники продукції					
Відповідність продукції міжнародним стандартам (сертифікація, перевірка якості)	4	4	5	4	5
Естетичні характеристики	4	3	5	5	3
III. Додаткові показники продукції					
Походження сировини	4	5	3	4	4
Упаковка	4	2	3	5	5
Наявність видів меду з домішками	5	1	4	1	1
VI. Організаційні та маркетингові показники діяльності підприємства					
Рекламна активність	2	2	3	5	4
Особливості веб-сайту	4	2	3	3	5
Збутова мережа	2	3	5	5	4
Наявність власної лабораторії контролю якості продукції	5	1	1	1	5
Загальна оцінка	48	39	46	49	48

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок додатку Л1 (див. табл. Л1)

На основі експертних оцінок доцільно побудувати карту конкурентних переваг компанії «Ukrainian bee» на ринку меду Німеччини (див. рис. 3.2).

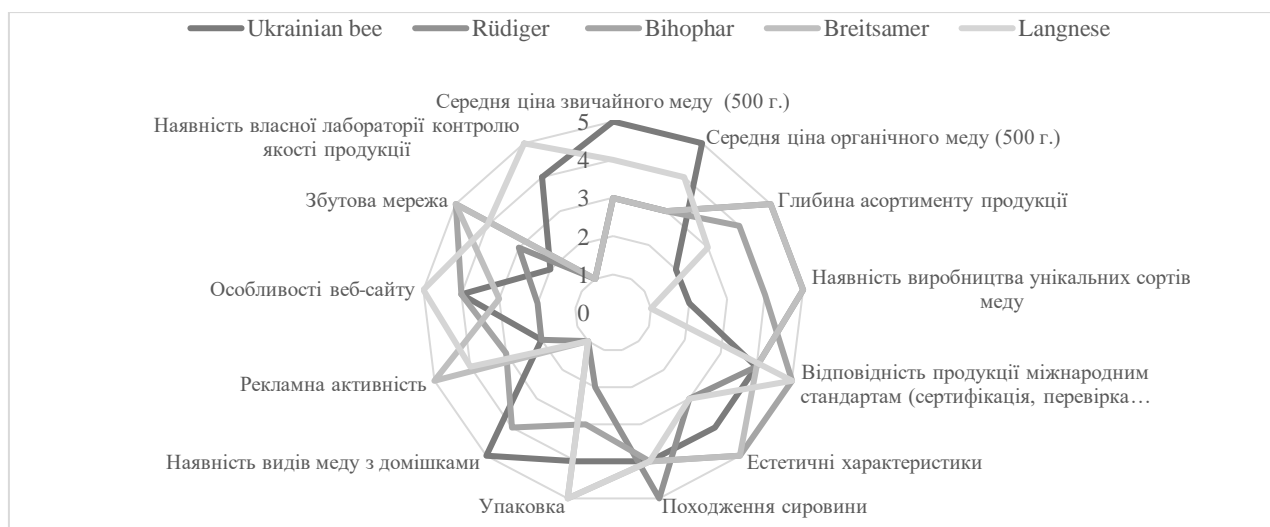


Рис. 3.2. Карта конкурентних переваг компанії «Ukrainian bee» на ринку меду Німеччини

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1

Таким чином, компанія «Ukrainian bee» має сильними сторонами порівняно з конкурентами на ринку Німеччини достньо високу якість меду, що відповідає міжнародним стандартам за порівняно низьку ціну, наявність власної лабораторії контролю якості продукції та наявність видів меду з домішками, також перевагами компанії є естетичні характеристики продукту і якісна його упаковка, та зручний для використання веб-сайт. Компанія суттєво програє конкурентам за параметрами глибини асортименту продукції, кількістю унікальних сортів меду, налагодженістю рекламної активності та збутової мережі на ринку Німеччини.

Найближчими конкурентами компанії на ринку Німеччини є місцеві виробники Breitsamer та Langnese, тому компанії доцільно звернути увагу на стратегію позиціонування даних конкурентів (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка поточного позиціонування компанії «Ukrainian bee» та
найближчих конкурентів на ринку меду Німеччини

Поточне сприйняття бренду	
Ukrainian bee	<ul style="list-style-type: none"> - Виробник з Східної Європи; - Низькі ціни; - Гарне співвідношення ціна/якість.
Breitsamer	<ul style="list-style-type: none"> - Національний виробник; - Відомий бренд; - Європейська якість; - Поширеність в всіх каналах збуту; - Широкий асортимент звичайних видів меду; - Широкий асортимент унікальних видів меду з різних країн; - Широкий вибір видів пакування.
Langnese	<ul style="list-style-type: none"> - Національний виробник; - Відомий бренд; - Європейська якість; - Поширений в маркетах та дискаунтерах; - Мед до сніданку, їжі; - Доступна ціна; - Зручне пакування.
Атрибути позиціонування	
Ukrainian bee	<p><i>«Лідер з виробництва та експорту натурального бджолиного меду»</i></p> <p>Позиціонування за об'єктивними властивостями товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Доступна невисока ціна; - Міжнародні стандарти контролю якості; - Власна високотехнологічна лабораторія; - Власна сертифікована органічна пасіка; - Пропозиція натуральних мономедів, органічного меду, крем меду та унікальних сумішей апіпродуктами. <p>Позиціонування за суб'єктивними властивостями товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мед, як цінний корисний та цілющий продукт. <p>Позиціонування за конкурентним положенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока якість за невисоку ціну.

Атрибути позиціонування	
Breitsamer	<p>«Справжня насолода для кожного медового кролика»</p> <p>Позиціонування за об'єктивними властивостями товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Якість вища за ту, що вимагає Німецький закон про мед; - Найширший асортимент на ринку, наявність унікальних сортів меду; - Середній та вище-середнього рівень цін; - Пропозиція у всіх можливих точках збуту; - Можливість замовлення онлайн та доставка; - «Чистий» за походженням мед; <p>Позиціонування за суб'єктивними властивостями товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мед, як корисний інгредієнт для страв та напоїв, заміник цукру, постачальник енергії, продукт для оздоровлення; - Відомий бренд; - Традиційна німецька компанія-виробник. <p>Позиціонування за конкурентним положенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Найширший асортимент на ринку.
Langnese	<p>«I сонце встає»</p> <p>Позиціонування за об'єктивними властивостями товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зручна упаковка для дозування; - Доступний середній рівень цін; - Висока німецька якість з власної лабораторії; - Поширеність згадок в соціальних мережах. <p>Позиціонування за суб'єктивними властивостями товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мед, як корисний інгредієнт для страв та напоїв, для оздоровлення, в косметичних цілях, енергія для спорту; - Традиційна німецька компанія-виробник. <p>Позиціонування за споживачем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мед, як корисна складова сніданку; - Мед для дітей.
Наявна стратегія позиціонування	
Ukrainian bee	Стратегія лідерства за витратами за рахунок пропозиції невисокої ціни за високу якість натурального меду.
Breitsamer	Стратегія диференціації та острівного захисту за рахунок пропозиції найширшого асортименту на ринку та поширеності в усіх точках збуту.
Langnese	Стратегія диференціації та додаткової вигоди, за рахунок позиціонування, як зручного продукту для сніданків та додавання до їжі та пропозиції меду для дітей.

Джерело: складено автором на основі [34], [38], [42], [48]

На сьогодні українські компанії виробники меду, як і компанія «Ukrainian bee», на ринку ЄС використовують загальну конкурентну стратегію мінімізації витрат, так як експортна ціна вітчизняного меду є однією з найнижчих на ринку порівняно з конкурентами, оскільки на ринку спостерігається зростання обсягів пропозиції, серед якої доводиться в більшій мірі конкурувати не за якістю, а за ціною. Проте, як було досліджено в ході аналізу конкурентів (рис. 3.2), на ринку Німеччини торгові марки меду великих мереж дискаунтерів (Lidl і Aldi) та супермаркетів (Rewe Group і EDEKA Group) виграють за рахунок низьких цін, оскільки дешевші за фірмові продукти, але в той же час сприймаються як такі, що мають краще співвідношення ціни та якості, тому що споживачі мають довіру до виробників.

Отже, рівень цін компанії «Ukrainian bee» на сьогодні є нижчим за рівень вказаний споживачами при опитуванні (від 5 до 10 євро), тому може асоціюватись з низькою якістю, хоча продукція має вищу якість за торгові марки маркетів та дискаунтерів, а споживачі не вважають головним критерієм вибору меду ціну та готові придбати український мед, що повністю відповідає їх вимогам.

Компанії конкуренти в групі 1 (рис. 3.1.) використовують стратегію диференціації, намагаються виділитись за рахунок додаткових нових атрибутів позиціонування та/або кращих показників за інших конкурентів (табл. 3.2). Виражений лідер на ринку відсутній, тому компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини також доцільно використовувати стратегію диференціації використовуючи відмінні атрибути відповідно до результатів проведеного опитування та власних конкурентних переваг.

Оскільки компанія може запропонувати високоякісну органічну й екологічну продукцію корисну для здоров'я, що виключає фальсифікації, так як проходить сертифікації перед виходом на міжнародні ринки, є перспективи для побудови бренду з вищою ціною, високим іміджем та рівнем довіри споживача (група 1 рис. 3.1). Тому на ринку Німеччини компанії «Ukrainian bee» рекомендовано застосувати стратегію диференціації, так як основною складністю на даному ринку є вже сформований імідж найближчих конкурентів, що вже зайняли конкурентне місце у свідомості споживача. Диференціююча модель позиціонування полягає в максимальному задоволенні споживача, формування асоціацій з певними перевагами та вигодами у його свідомості, та активному відбудуванні від цільових конкурентів за рахунок кращих показників за одним чи декількома атрибутами позиціонування, які варто визначити в рамках подальшого аналізу. Ця стратегія буде потребувати вищих маркетингових витрат, ніж при стратегії мінімізації витрат та конкуренції з другою групою конкурентів (рис. 3.1), проте може гарантуватиме довгостроковий успіх та прибуток на ринку у різних каналах продажу.

3.2. Споживчі мотивації покупців меду на ринку Німеччини

Споживачі, так само, як і у випадку з визначенням кола конкурентів, мають свою думку про характеристики та властивості товару, на підставі яких вони обирають певну торгову марку. Тому процес позиціонування обов'язково повинен включати визначення потенційно важливих характеристик, а також виокремлення найбільш значущих з них. Для дослідження споживчих мотивацій на натуральний та органічний мед українського виробництва на ринку Німеччини було проведено анкетування, шляхом опитування респондентів через онлайн-форму Google. Результати опитування ґрунтуються на відповідях 40 респондентів Німеччини, що є представниками стратифікованої вибірки. додаток М містить візуальне представлення отриманих результатів.

За результатами проведеного опитування респондентів Німеччини шляхом онлайн анкетування можна зробити такі висновки. Відповідно до оцінки оздоровчих властивостей меду, можна зробити висновок, що оздоровчі властивості меду є важливими для споживачів. Найбільш важливою його властивістю є те, що він є корисним заміном цукру, найвищу оцінку даній властивості (10 балів) призначило 29 з 40 респондентів. Наступною за важливістю оздоровчою властивістю меду для респондентів є те, що він містить комплекс вітамінів. Найменш значимими властивостями для респондентів є те, що мед поліпшує обмін речовин та є способом профілактики та лікування захворювання на COVID-19. Середній результат отримали такі властивості: володіє детокс-властивостями; пригнічує хвороботворні мікроорганізми при застуді.

Серед причин для купівлі меду для споживачів найбільш типовим є купівля меду для насолоди смаком; для використання його, як заміни цукру; та в лікувальних цілях. Найменш типовою причиною є купівля в косметичних цілях.

Щодо характеристик меду, то для споживачів найменш важливою є ціна меду. Найбільш важливими для споживачів є його якісні характеристики, найвищу оцінку данім характеристикам (5 балів) призначило 36 з 40 респондентів.

Серед якісних характеристик найбільш важливим для споживача є смак меду, не менш важливими є вид меду та його консистенція. Середній результат отримали такі характеристики, як склад меду та його зовнішній вигляд. Найменш важливою якісною характеристикою меду для споживачів є наявність додаткових домішок.

Також важливими для споживачів є додаткові властивості меду, найвищу оцінку даним характеристикам (5 балів) призначило 24 з 40 респондентів. Серед кількісних характеристик найбільш важливими для споживача є країна походження меду та наявність сертифікатів якості. Також важливим є регіон походження меду. Відомість бренду, упаковка меду та місце його продажу найменш важливі кількісні характеристики для споживачів.

Щодо цін, які споживачі зазвичай витрачають на купівлю меду, то ціновий діапазон опитаних респондентів дійсно корелює з середніми цінами: від 5 до 10 євро. Другою за величиною є група вище середніх цін, які купують мед в межах від 11 до 20 євро, тобто підтверджується, що ціна меду є не сильно важливою для споживачів.

Щодо максимальної надбавки до вартості класичного меду, яку споживач готовий заплатити за мед з домішками, то даний ціновий діапазон найчастіше є в два рази вищим, за ціну, яку покупці витрачають зазвичай: від 10 до 40 євро. Отже, споживачі позитивно оцінюють властивості даного меду та готові купляти його за ціну вищу, від ціни звичайного меду.

Серед видів меду, німецькі споживачі найчастіше купують квітковий мед, найвищу оцінку даному виду меду (10 балів) призначило 25 з 40 респондентів. Наступним видом меду, який найчастіше купують споживачі є монофлорний мед, рідше споживачі купують трав'яний мед. Дуже покупці беруть мед з домішками та майже не купують крем-мед, це можна пояснити невисокою поширеністю даних видів меду в місцях продажу.

Важливим є те, що абсолютно всі респонденти готові придбати мед українського виробника, який повністю відповідає їх вимогам.

Отже, отримані відповіді надають можливість використати їх з метою розробки оптимальних заходів позиціонування, вибору його атрибутів та напрямків. Можна зробити висновок, що при виході на ринок Німеччини компанії «Ukrainian Bee» слід застосовувати стратегію масового маркетингу, розробляючи єдиний комплекс маркетингу на основі проведеного ринкового агрегування, щоб охопити значну кількість споживачів. Загалом найбільшою групою споживачів є населення віком від 30 до 55 років, що має дітей, з доходом нижче 5000 євро, дана аудиторія турбується про здоров'я, орієнтується на якість товару. В процесі збору первинної інформації було виявлено, що найбільш типовим цілями є купівля меду для насолоди смаком, для використання його, як заміни цукру, в лікувальних цілях та трохи рідше як інгредієнт до страв, тому саме на дані мотивації та аудиторію треба орієнтуватись при просуванні. Проте така концентрація на загальних потребах споживачів залишає поза увагою їх відмінності, тому компанії доцільно слідкувати за станом ринку, щоб відповідати новим запитам.

На основі попередніх досліджень надалі розглянемо характеристику ключових властивостей товару компанії «Ukrainian Bee» порівняно з властивостями конкурентів та перевагами споживачів для подальшої розробки стратегії позиціонування та вибору його атрибутів (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика ключових властивостей для позиціонування меду на ринку Німеччини

Група властивостей	Опис
Властивості товару Ukrainian Bee	Достатньо широкий асортимент квіткового та монофлорного меду, органічність та натуральність, походження сировини з одного регіону, привабливий зовнішній вигляд, наявність сертифікатів якості, корисність для здоров'я.
Властивості товару конкурентів	Широкий асортимент видів та смаків меду, достатньо широкий асортимент квіткового та монофлорного меду, унікальні види та смаки меду, привабливий зовнішній вигляд, наявність сертифікатів якості, корисність для здоров'я та оздоровчі властивості.
Властивості від споживачів	Широкий асортимент видів та смаків, широкий асортимент квіткового та монофлорного меду, унікальні види та смаки меду, широкий асортимент органічного меду, походження сировини з одного регіону, привабливий зовнішній вигляд, наявність сертифікатів якості, корисність для здоров'я та оздоровчі властивості.

Джерело: складено автором

Надалі визначимо ключові атрибути товару компанії «Ukrainian bee», шляхом порівняння вищезазначених груп властивостей (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення ключових атрибутів товару компанії «Ukrainian bee»

	В-ті товару Ukrainian Bee	В-ті товару конкурентів	В-ті від споживачів	Проблеми та потреби, які споживач бажає вирішити цими властивостями
Широкий асортимент видів та смаків		+	+	Можливість вибору найкращих смаків, для насолоди, інгредієнтів для кулінарії, меду для заміни цукру.
Широкий асортимент квіткового та монофлорного мед	+/-	+/-	+	Найбільш споживані смаки меду на ринку.
Унікальні види та смаки меду	+/-	+/-	+	Можливість вибору найкращих смаків, для насолоди.
Широкий асортимент органічного меду	+		+	Висока корисність для здоров'я, корисна заміна цукру.
Походження сировини з одного регіону	+	+/-	+	Впевненість в «чистоті» споживаного меду, в його складі.
Привабливий зовнішній вигляд	+	+	+	Естетичне задоволення.
Наявність сертифікатів якості	+	+	+	Впевненість в якості споживаного меду.
Корисність для здоров'я та оздоровчі властивості	+	+/-	+	Використання для пригнічення хвороботворних мікроорганізмів та профілактики захворювань, споживання комплексу вітамінів, як детокс та як корисний замінником цукру.

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження конкурентних позицій компанії, споживчих мотивацій та моделей споживчої поведінки на ринку, можна зробити висновки, що компанії для реалізації диференційованого позиціонування доцільно виготовляти та продавати продукцію з доданою вартістю та акцентувати на її споживчих властивостях необхідних споживачу. Мед українського походження досить високої якості, він органічний та виключає спробу фальсифікації, оскільки проходить сертифікацію перед виходом на рівень світової торгівлі, має високі корисні та оздоровчі властивості. Надалі детально опишемо основні складові стратегії позиціонування, визначимо його вектори та атрибути (див. табл. 3.5).

Стратегія позиціонування компанії «Ukrainian bee» на ринку меду
Німеччини

Елемент стратегії	Особливості реалізації
Підхід до позиціонування	Позиціонування за відсутності вираженого лідера – акцентування на особливих перевагах товару, відмінних перевагах від основних конкурентів (Rüdiger Feldt, Bihorhar, Breitsamer, Langnese), адже кожен бренд на сьогодні намагається сформувати унікальну перевагу.
Атрибути позиціонування	<ul style="list-style-type: none"> • Позиціонування за об'єктивними (реальними) властивостями – якість, органічність, натуральність, оздоровчі властивості, корисні для здоров'я домішки. • Позиціонування за споживачем (мотиваціями споживача) – обирають мед для насолоди смаком, в лікувальних цілях, як заміну цукру. • Акцентування на вигодах споживання меду, зв'язку «атрибут – проблема»: «корисні властивості меду та наявність корисних для здоров'я домішок – необхідність оздоровлення», «унікальні смакові властивості – бажання насолоди смаком», «альтернатива гранульованому цукру – бажання використовувати корисні інгредієнти для приготування їжі, напоїв, отримання енергії», «якість продукту – наявність сертифікатів якості та органічності» – для створення відмінної переваги в порівнянні з конкурентами. • Основні комунікації спрямовані на споживачів мають бути наступними: <ol style="list-style-type: none"> 1) «Мед та бджолині продукти, що створені природою та «божою комахою» містять понад 300 різних корисних речовин». 2) «Корисні властивості меду дозволяють використовувати його як цінний цілющий продукт, який володіє широким спектром лікувальної дії». 3) «Мед - це набагато більше, ніж просто спред, це корисна альтернатива гранульованому цукру». 4) «Медові суміші з апіпродуктами мають високий оздоровчий вплив через додаткові лікувальні властивості апіпродуктів».
Модель позиціонування	Диференційоване позиціонування – компанія акцентує на унікальних споживчих властивостях меду, його органічності та оздоровчих і корисних властивостях. За диференціюючої моделі компанії доцільно активно виокремлюватись обраних цільових конкурентів за рахунок кращих показників за атрибутами органічності, смаку та оздоровчих властивостей при аналогічних інших типових атрибутах позиціонування інших виробників меду – якість, доступна ціна, натуральність, наявність корисних для здоров'я домішків.
Стратегія диференціації	Стратегія широкої диференціації зорієнтована на унікальні властивості продукту, визнані споживачем: оздоровчі властивості, корисний заміник цукру, смакові властивості, додаткові властивості – корисні домішки.

Джерело: складено автором

Відповідно до виділених напрямів та інструментів формування стратегії позиціонування, що спрямовані на формування іміджу натурального та органічного меду з унікальними корисними властивостями для здоров'я та смаковими властивостями українського виробника «Ukrainian bee», можна визначити необхідний комплекс маркетингу.

Продукт. По-перше, найчастіше в Німеччині продається квітковий мед, який також є найдешевшим, а інші види меду є дорожчими, наприклад, мед манука, акацієвий і лісовий мед, а також широко доступні сосновий, апельсиновий та ріпаковий мед. Монофлорний мед та органічний мед є менш поширеними. Монофлорні сорти, такі як акація, конюшина, ялиця та сосна, популярні в Німеччині, споживання цих медів та інших монофлорних медів зростає на 5-15% на рік і, як очікується, зростатиме далі порівняно зі змішаним медом. В Україні виробляється велика кількість видів монофлорних медів, зокрема акацієвого, липового та соняшникового, зважаючи на особливості клімату і т.д. Компанія «Ukrainian bee» також виробляє даний вид меду в достатній кількості, а в структурі асортименту компанії він становить 47,1%. Тому доцільною є пропозиція широкого асортименту елітного монофлорного меду вищого гатунку: осот жовтий (польовий), синяк звичайний, еспарцет, софора японська, липа (із вмістом пилку липового цвіту не менше 20%), та акцентування уваги на його корисних та оздоровчих властивостях, відмінному смаку, вдалим поєднаннях даного меду зі стравами.

По-друге, зростає попит на органічний мед, але в Німеччині є лише кілька областей, де можна практикувати таке бджільництво, адже одна з умов виробництва органічного меду, відсутність хімічного забруднення в радіусі 3 км від вуликів, стає важкою для задоволення. Крім того, Бразилія, найбільший постачальник органічного меду, не може запропонувати низькі та середні ціни. Це значно збільшує переговорну чинність постачальників меду, які можуть задовольнити відповідні вимоги, а більшість споживачів при обмеженому виборі не звертають особливої уваги на країну походження товару. Виробнича лінія та пасіка компанії «Ukrainian bee» складається з «300 бджолиних сімей, сертифікована Organic Standart Україна відповідно до стандарту IАСВ та згідно норм ЄС» [48], тому компанія також може запропонувати широкий асортимент даного меду на ринку, акцентувати на його натуральності, корисності, унікальних споживчих та оздоровчих властивостях, широкому асортименті видів даного меду.

По-третє, багато німецьких споживачів також зацікавлені в інноваційних продуктах із новими смаками. Споживачі особливо зацікавлені у нових підсолоджувачах із низьким вмістом калорій, натуральних та корисних. Як було виявлено імідж меду в Німеччині все ще тісно пов'язаний з його передбачуваною користю для здоров'я, він часто використовується як альтернативне джерело цукру. Тому також присутня можливість виходу на ринок медових продуктів з абсолютно новим продуктом – медові суміші з апіпродуктами. Медові суміші (з пергою, з квітковим пилком, з молочком матковим, з прополісом) складають 17,6% асортименту компанії. На ринку Німеччини наявні дуже мало сумішей меду з домішками, а відповідно до проведеного первинного дослідження, споживачі готові дорожче платити за даний вид продукту. Продукт може бути цікавим також за рахунок додаткових лікувальних та оздоровчих властивостей апіпродуктів.

Перспективним також є крем-мед з додаванням фруктів та ягід, адже німці звикли до «вершкового» меду, який вже давно присутній на полицях магазинів, а новий схожий вид продукту ще й корисних та з додаванням нових інгредієнтів може зацікавити нових покупців.

Пакування. Щодо упаковки продукту, то доцільно вивести на ринок мед в об'ємі 250 та 500 г., оскільки даний об'єм є найбільш популярним на ринку. Набір із 6 сортів меду по 50 г. кожного також може бути цікавим рішенням для споживачів, оскільки цей продукт вони часто використовують до сніданку. Це дасть змогу познайомити споживача з усією продукцією компанії.

Також напружений спосіб життя сучасних німецьких споживачів є одним із ключових факторів для зростання портативних закусок, тому споживачів також можна зацікавити більш портативною або мініатюрною упаковкою, наприклад, наборами 10 упаковок по 20 г., які зручно брати з собою кожного дня.

Пластикові дозатори для більш зручного використання також поширені, тому можна додати їх на найпопулярніші категорії в продажі, як одна з альтернатив звичайній упаковці.

Упаковка компанії загалом є привабливою, скляною, екологічною, проте, згідно вимог ринку, всі наліпки мають бути перекладені німецькою мовою. На передній наліпці доцільно акцентувати на країні виробництва меду, а також додати зображення сировини з якої вироблено мед, оскільки німецькі споживачі звикли до такої упаковки та це краще акцентує увагу на виді меду.

Крім того, на ринку часто використовуються твердження «без» на упаковці, напр. без штучних барвників та ароматизаторів, без глютену, без додавання цукру, веганський тощо, що також доцільно позначити.

Іншим фактором, який відіграє важливу роль для німецьких споживачів, є маркування, оскільки виробники повинні відповідати суворим стандартам, щоб отримати право використовувати певні органічні символи визнання. Найпопулярнішими символами, які користуються широкою довірою, є логотип Bio-Siegel, який регулюється урядом Німеччини, логотип Demeter найбільшої організації сертифікації біодинамічного сільського господарства Demeter International, а також органічний логотип EC Euro Leaf, який є обов'язковим для всіх органічних продуктів. Органічна сертифікація особливо поширена для продуктів з меду. Оскільки ЗМІ постійно попереджають німецьких споживачів про ризики забруднення меду, такі як пестициди, генетично модифіковані інгредієнти та токсичні алканойди. Органічні сертифікати також роблять мед дорожчим - органічний мед зазвичай має додаткову надбавку до ціни 5% - 15% та німецькі споживачі готові платити трохи вищу ціну за те, щоб мед був справді органічним. Тому компанії доцільно отримати дану сертифікацію та відмітити її наявність на упаковці, адже це вказує на суворіший контроль якості та забезпечує певну гарантію того, що мед незаражений та перевіряється бджільницька діяльність.

Також продукти компанії можуть бути позначені V-Label, міжнародним символом для веганських і вегетаріанських продуктів. Вкрай бажано отримати права на використання цих символів, оскільки це покращить впізнаваність продукту, особливо для менш відомих іноземних брендів.

Крім того, слід враховувати вимоги країни, такі як маркування продуктів німецькою мовою, збори за упаковку та утилізацію, а також правила щодо утилізації та переробки упаковки. Маркування меду, має відповідати правилам і нормам, що застосовуються на ринку ЄС, як це викладено в Регламенті Європейської Комісії (ЄК) №. 1169/2011 про надання інформації про харчові продукти споживачам. Специфічні вимоги до маркування меду викладені в Директиві ЄС №. 110/2001.

Місце продажу. Компанії доцільно здійснювати прямий експорт виробникам, а також непрямий експорт через імпортерів/оптовиків/дистриб'юторів, які також діють як маркетологи меду. Продажі меду компанії через максимальну кількість каналів розподілу дадуть змогу досягти вищого рівня охоплення зовнішнього ринку та лояльності споживачів. Більшість продажів органічних продуктів харчування в Німеччині припадає на супермаркети – 57,5%, а також на магазини та ринки натуральних продуктів – 30,1%, тому необхідно орієнтуватись на дані канали продажу. Найпоширенішим типом роздрібних торговців продовольчими товарами в Німеччині є сучасні роздрібні торговці продуктами харчування, на які припадає більша частина обсягу продажів продуктів харчування, а саме Edeka, Schwarz Group і Rewe Group (48,8% ринку). Також важливими є продажі онлайн, адже покупки в інтернеті стають все більш популярними, тут доцільно орієнтуватись на такі канали як eBay Kleinanzeigen, Amazon та Amazon Fresh.

Ціноутворення. Реалізація продукції компанії у середньому ціновому сегменті на рівні основних ринкових конкурентів та відповідно до звичайних витрат споживачів на мед - 5-7 єуро за 500 г., таким чином покупець буде позитивно сприймати співвідношення ціна/якість. Для органічного меду та меду з домішками підвищення ціни до рівня 8-10 єуро. за 500 г., відповідно до ціни, яку готові заплатити споживачі. Ключовими факторами, що впливатимуть на різні роздрібні ціни, є сорт меду та обсяг упаковки, а також те, чи мед сертифікований як органічний та/або веганський і вегетеріанський.

Просування. Найбільш дієвими інструментами позиціонування визначених видів меду компанії та їх властивостей є активізація рекламної діяльності, у т. ч. у соціальних мережах, через сайт підприємства, активна участь у виставках (наприклад, відомій німецькій виставці харчових продуктів Anuga та BioFach для органічних продуктів харчування), стимулювання збуту, застосування новітніх маркетингових методів просування продукції на ринку, розробка воронки продажів, активна робота з популярними соціальними мережами Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, спрямовані на підвищення зацікавленості споживачів. Щодо друкованих матеріалів, які люблять консервативні німці, можлива реклама в журналах супермаркетів та дискаунтерів, які кожного тижня видаються та надходять в поштову скриню.

Компанії також доцільно публікувати дану інформацію німецькою в соціальних мережах, вести там власний блог. За допомогою зібраних даних, реклама в інтернеті може адаптувати інформацію та налаштовуватись в залежності від потреб користувача, а також налаштовувати її на цільову аудиторію, що дає змогу привернути увагу споживачів до товару. На веб-сайті компанії та в соціальних мережах необхідно покращити переклад німецькою мовою, додати інформацію про якісні, технічні та оздоровчі властивості кожного виду меду, доцільно використовувати маркетингові історії, які зосереджені на походженні, смаку, кольорі, походженні квітів, його природних особливостях та інших відмінних характеристиках меду. Варто додати рецепти з використанням меду (особливо рецепти сніданків та традиційні німецькі рецепти), інформацію про можливості його використання та корисні властивості, як заміника цукру, для оздоровлення, в косметичних цілях тощо, публікувати інформацію про новинки. Контент має бути візуально привабливим, цікавим та корисним, можна додати зображення ситуацій з використанням меду.

Таким чином, мед компанії «Ukrainian bee» доцільно диференціювати від продуктів компаній конкурентів в середньому ціновому сегменті на ринку Німеччини за органічністю, корисними та лікувальними властивостями та унікальним смаком.

3.3. Економічна ефективність розробленої стратегії позиціонування української компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини

Оцінка запропонованих заходів для реалізації розробленої стратегії позиціонування для української компанії «Ukrainian bee» доцільна при визначенні прибутковості загального проекту розвитку ринку Німеччини, тому для початку варто здійснити прогноз показників на наступні 5 років. Визначимо початкові інвестиції на реалізацію проекту на німецькому ринку в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Початкові витрати для розвитку продукту компанії «Ukrainian bee» на ринку Німеччини

Статті одноразових капіталовкладень	Витрати, грн
Вартість міжнародного маркетингового дослідження	200 000
Юридична консультація	50 000
Витрати на відрядження	100 000
Сертифікація продукції	300 000
Адміністративні витрати на момент запуску	300 000
Реклама та просування на момент запуску	600 000
Всього	1 550 000

Джерело: складено автором

Початок роботи над проектом передбачає проведення міжнародного маркетингового дослідження кваліфікованими дослідниками для підтвердження та оновлення попередньо проаналізованої ринкової інформації з метою актуалізації даних про стан ринку та початкових витрат на момент запуску. Витрати будуть фінансуватись за рахунок чистого нерозподіленого прибутку компанії. Для збільшення вартості до визначеного попередньо рівня необхідно встановити націнку на рівні 67%, а також планується щорічне збільшення обсягів реалізації на 20%, якщо за перший рік компанія виробить продукції на рівні половини від собівартості 2022 року, так як необхідний менший обсяг виробництва, і її вдасться повністю реалізувати.

Очікувані фінансові результати за 2023-2027 роки представимо у таблиці 3.7. Відповідно до даних розрахунків, результати діяльності компанії на ринку Німеччини характеризуються наявністю прибутку.

Прогноз фінансових результатів виходу компанії «Ukrainian bee» на
ринок Німеччини

Показник, тис. грн	Рік				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	407803	489363,60	587236,32	704683,58	845620,30
Собівартість реалізованої продукції	-296286	-358506,06	-433792,33	-520550,80	-624660,96
Валовий прибуток	111517	130857,54	153443,99	184132,78	220959,34
Інші операційні доходи	24019	25219,95	26480,94	27804,99	29195,24
Адміністративні витрати	-7676	-7736	-7796	-7856	-7916
Витрати на збут	-40665	-40735	-40805	-40875	-40945
у т.ч. витрати на маркетинг	-15945	-16105	-16265	-16425	-16585
Інші операційні витрати	-70057	-84068	-100882	-121058	-145270
Фінансові результати від операційної діяльності	17138	23538	30442	42148	56023
Фінансові витрати	-16704	-21715	-28230	-36699	-47708
Фінансові результати до оподаткування	434	1823	2212	5450	8315
Податок на прибуток	-30,38	-30,38	-30,38	-30,38	-30,38
Фінансові результати після оподаткування	403,62	1793	2182	5419	8285

Джерело: складено автором за власними розрахунками та даними фінансової звітності компанії «Ukrainian bee»

Отримані позитивні фінансові результати можна використати, як джерело витрат на покращення підтримки виведених товарів на ринок Німеччини.

Для поетапного розрахунку чистої поточної вартості проекту (див. табл. 3.8), яка представляє різницю між сумою дисконтованих грошових надходжень від реалізації проекту, що очікуються і сумою дисконтованих інвестиційних вкладень у цей проект, використаємо ставку дисконтування орієнтуючись на середньорічну облікову ставку НБУ 25%. З проведених розрахунків можна зробити висновок, що чиста приведена вартість проекту в 10-річній перспективі складе 4,2 млн. грн. при розмірі початкових інвестицій 1,5 млн. Передбачається, що в перший рік компанія зможе реалізувати 600 тонн фасованої продукції за середньою ціною 10 євро за кілограм, поступово розвиваючи постачання продукції, розширюючи мережу збуту, збільшуючи обсяг виробництва та розширюючи асортимент та присутність на ринку Німеччини.

Поетапний розрахунок чистої поточної вартості проекту

Показник, тис. грн	Рік				
	1	2	3	4	5
Грошовий потік	403,62	1793	2182	5419	8285
Потік інвестицій	40	40	40	35	
Чистий грошовий потік	363,62	1753	2142	5384	8285
Чистий грошовий потік наростаючим підсумком	363,62	2116,62	4258,62	9642,62	17928
Коефіцієнт приведення за норми дисконту 25%	1,00	0,80	0,64	0,51	0,41
Дисконтований чистий грошовий потік за норми дисконту 25%	363,62	-374,10	33,37	1239,59	2990,87
Чиста поточна вартість за наростаючим підсумком	363,62	-10,48	22,89	1262,47	4253,34

Джерело: складено автором за власними розрахунками та даними фінансової звітності компанії «Ukrainian bee»

Доцільність реалізації даного проекту роботи на ринку Німеччини необхідно проаналізувати на розрахунків показників економічної ефективності, що наведені в таблиці 3.9. В економічній практиці широко застосовують показники оцінки економічної ефективності та інвестиційної привабливості проектів: період окупності (PP, DPP); чиста теперішня вартість (NPV); індекс прибутковості (PI); внутрішня норма дохідності (IRR), тому доцільно визначити саме їх. Для розрахунку використаємо програмне забезпечення Excel.

Таблиця 3.9

Показники економічної ефективності продукту компанії «Ukrainian bee»
на ринку Німеччини

Показник	Значення
Термін окупності (PP)	1 рік 1 місяць
Дисконтований термін окупності (DPP)	3 роки
Норма дисконту	25%
Чиста поточна вартість (NPV), млн. грн	4,2
Індекс прибутковості (PI)	3,8
Внутрішня норма дохідності (IRR)	52%

Джерело: складено автором за власними розрахунками та даними фінансової звітності компанії «Ukrainian bee»

Таким чином, розроблений проект демонструє високу економічну ефективність за всіма критеріями: чиста поточна вартість проекту є більшою за 0 та за початкові інвестиції; внутрішня ставка дохідності перевищує ставку дисконтування та складає 41%, тобто прибутковість проекту є дуже високою; індекс прибутковості є більшим за 1, тобто теперішня вартість є вищою за вартість витрат на реалізацію проекту, а отже він приносить додаткову вигоду; проект швидко окупається, так як період окупності та дисконтований період окупності менші за загальний період життя проекту.

Окремо розрахуємо ефективність маркетингових вкладень. Сплануємо маркетинговий бюджет на реалізацію комплексу просування (див. табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Маркетинговий бюджет на реалізацію комплексу просування

Заходи комплексу просування	Частка у загальних витратах, %	Витрати, грн
Адаптація упаковки до ринку Німеччини	15	90 000
Реклама в соціальних мережах	30	180 000
Ярмарки та виставки	20	120 000
Реклама в друкованих виданнях	10	60 000
Адаптація веб-сайту до ринку Німеччини	15	90 000
Акумуляція зворотного відгуку	10	60 000
Всього	100	600 000

Джерело: складено автором

Оцінимо ефективність запропонованих заходів за допомогою коефіцієнту рентабельності маркетингових інвестицій ROMI (Return on marketing investment). Для визначених витрат даний коефіцієнт складає 128%. Таким чином, даний коефіцієнт повернення інвестицій додатній, тому можна зробити висновок, що компанії рекомендовано здійснювати дані заходи просування, бо витрати на маркетинг виправдані, кожна вкладена гривня принесе 12,8 грн. доходу.

Таким чином, було визначено, що розвиток ринку Німеччини за допомогою стратегії позиціонування є доцільним для компанії «Ukrainian bee». Важливими для забезпечення реалізації планових фінансових результатів є контроль та моніторинг за реалізацією стратегії та діями компанії протягом усього періоду роботи на ринку Німеччини, так як рішення щодо позицій товару можуть бути адаптовані відповідно до ринкових змін.

Висновки за розділом 3

Таким чином, на основі аналізу та порівняння основних конкурентів на ринку Німеччини, визначено основні конкурентні загрози і переваги компанії «Ukrainian bee». Відповідно до аналізу карти стратегічних груп конкурентів компанія найближча до конкурентів, які представляють собою найбільш популярних серед споживачів німецьких виробників меду. За допомогою оцінки поточного позиціонування компанії та її найближчих конкурентів на ринку меду Німеччини, визначено, що доцільно використовувати стратегію диференціації, намагаючись виділитись за рахунок додаткових нових атрибутів позиціонування та кращих показників за інших конкурентів.

За допомогою первинного збору інформації шляхом онлайн-опитування 40 респондентів Німеччини було виявлено споживчі мотивації на натуральний та органічний мед українського виробництва: споживачі купують мед для насолоди смаком, оздоровлення та як заміник цукру, покупцям важливі його якісні та додаткові характеристики та майже не важлива ціна. Результати анкетування використані для розробки оптимальних заходів позиціонування меду на ринку Німеччини, вибору його атрибутів та напрямків. Визначено, що для реалізації диференційованого позиціонування доцільно виготовляти та продавати продукцію з доданою вартістю та акцентувати на її споживчих властивостях. Компанії варто акцентувати на унікальних споживчих властивостях меду, його органічності, оздоровчих і корисних властивостях, встановлювати зв'язок атрибут – проблема. Відповідно до виділених напрямів та інструментів формування стратегії позиціонування, що спрямовані на формування іміджу натурального та органічного меду з унікальними корисними властивостями для здоров'я та смаковими властивостями українського виробника, визначено стратегічні рекомендації щодо необхідного комплексу маркетингу, а саме продукту, його розподілу, пакування, ціноутворення та просування.

За оцінкою ефективності обраної стратегії позиціонування та необхідних заходів просування для її реалізації, було визначено, що реалізація проекту розвитку ринку Німеччини є доцільною та прибутковою.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Робота присвячена проблемі розширення присутності українських виробників меду на міжнародних ринках за допомогою стратегії позиціонування через необхідність збільшення валютних надходжень до бюджету та зміцнення іміджу України як міжнародного товаровиробника у сучасних умовах розвитку української економіки під впливом кризових явищ. В дослідженні було проаналізовано сутність позиціонування, визначено його етапи, стратегії та атрибути, проведено макро- та мікроркетингове дослідження ринкової діяльності українських виробників меду на міжнародних ринках з метою формування практичних рекомендацій щодо стратегії позиціонування.

1. Узагальнено, проаналізовано та критично оцінено теоретичні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до аналізу стратегії позиціонування. В результаті виявлено фактори, що впливають на процес позиціонування, запропоновано класифікації стратегій та атрибутів позиціонування, та визначено, що стрижневими в процесі позиціонування виступають орієнтири на споживачів, конкуруючі позиції, орієнтири на товари та їх реальні чи сформовані у свідомості характеристики.

2. Уточнено та вдосконалено визначення поняття «позиціонування», що являє собою систематизований процес формування ринкового іміджу товару на основі дослідження цільового ринку, виявлених мотивацій та культурних цінностей споживачів, позицій конкурентів з метою формування в свідомості цільових споживачів, відмінного від конкурентів, унікального образу товару для завоювання їх лояльності, що забезпечує суб'єкту господарювання стійкі конкурентні позиції. Таким чином, відображено логічну послідовність дій процесу позиціонування, їх алгоритм і етапи, є можливість провести конкретні практичні дії для створення ринкового іміджу товару і його диференціації, окреслено конкретний результат і визначено його для суб'єкта господарювання.

3. Визначено логіку процесу позиціонування на міжнародних товарних ринках, що враховує вплив міжнародного ринкового середовища, через аналіз позиції товару, як результат сукупного впливу фірми і зовнішнього середовища.

Установлено, що це систематизований процес, який передбачає не лише аналіз мотивацій споживачів та позицій конкурентів, а й оцінку привабливості ринку, культурного середовища, аналіз моделей споживчої поведінки.

4. Проведено комплексний аналіз та виявлено тенденції міжнародних ринків меду, вплив факторів макромаркетингового та культурного бізнес-середовища ринків Японії та Німеччини на діяльність українських виробників меду. В результаті аналізу загроз та можливостей ринків, визначено, що ринок Німеччини є більш привабливим для українських виробників меду.

Відповідно до зважених результатів оцінки макромаркетингового бізнес-середовища, виявлено, що ринок Німеччини є більш перспективним для українських виробників меду, за економічними, політико-правовими та культурними факторами, має більше можливостей, ніж загрози.

5. На основі теорії культурних вимірів Герта Хофстеде виявлено вплив на конкретні форми прояву особливостей національної ділової культури Німеччини, Японії та України на рівні суб'єктів господарювання. Визначено, що для виходу на японський ринок та позиціонування товарів на ньому українському виробнику буде необхідно здійснити більше транзакційних витрат через культурні особливості середовища, в той час як витрати пов'язані з культурною адаптацією будуть меншими в Німеччині.

6. Проведено збір первинної маркетингової інформації на ринку Німеччини за допомогою розробленої відповідно до пошукових питань та мети дослідження анкети. На основі опитування 40 респондентів Німеччини виявлено споживчі мотивації на натуральний та органічний мед українського виробництва: споживачі купують мед для насолоди смаком, оздоровлення та як заміник цукру, покупцям важливі його якісні та додаткові характеристики та майже не важлива ціна.

7. Визначено основні конкурентні позиції українського виробника меду «Ukrainian bee» на основі аналізу та порівняння позицій основних конкурентів компанії на ринку Німеччини.

Серед переваг компанії на ринку визначено високу якість меду, що відповідає міжнародним стандартам за порівняно низьку ціну, наявність власної лабораторії контролю якості продукції та наявність видів меду з домішками. Виявлено доцільність використання стратегії диференціації для виділення компанії від основних конкурентів за рахунок додаткових нових атрибутів позиціонування та кращих показників.

8. На основі проведеного дослідження бізнес-середовища, конкурентних позицій компанії, споживчих мотивацій та моделей споживчої поведінки на ринку Німеччини, визначено, що для реалізації диференційованого позиціонування компанії доцільно акцентувати увагу на унікальних споживчих властивостях меду, його органічності та оздоровчих і корисних властивостях, встановлювати зв'язок атрибут – проблема. Визначено напрями й інструменти формування стратегії позиціонування, що спрямовані на формування іміджу натурального та органічного меду з унікальними корисними властивостями для здоров'я та смаковими властивостями українського виробника.

Надано стратегічні рекомендації щодо необхідного комплексу маркетингу для реалізації запропонованої стратегії позиціонування на ринку Німеччини: рекомендовано пропонувати на ринку монофлорні та органічні види меду, медові суміші з апіпродуктами та крем-мед; запропоновано модифікацію упаковки та визначено необхідні маркування відповідно до потреб ринку; виявлено доцільність здійснення компанією прямого експорту виробникам, а також непрямого експорту через імпортерів та дистриб'юторів; визначено доцільність реалізації продукції у середньому ціновому сегменті на рівні основних ринкових конкурентів та відповідно до звичайних витрат споживачів; виявлено необхідність активізації рекламної активності.

9. На основі оцінки ефективності запропонованої стратегії позиціонування та необхідного комплексу маркетингу для її реалізації, доведено економічну ефективність, доцільність та прибутковість рекомендованих заходів. Виявлено, що обсяги продажів компанії будуть зростати, а проект демонструє окупність впродовж перших трьох років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Створення сильних брендів: монографія. М.: Гребеніков, 2003. 440 с.
2. Амблер Т. Практичний маркетинг: монографія. Пер. з англ. / За заг. ред. Ю. Н. Каптуревського. С., 1999. 400 с.
3. Бакаєва У., Терентьев Ю. Позиціювання торгових марок. Маркетинг. 2007. №14. с. 15-23.
4. Безкоштовні інтернет-сервіси пошуку інформації про суб'єкти господарської діяльності в Україні та закордоном. URL: https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/bezkoshtovni_internet-servisy.pdf/ (дата звернення: 03.02.2023).
5. Будякова О. Концепція позиціонування брендів. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 30-32.
6. Вебстермл. Ф. Сегментування, таргетування та позиціонування. *Маркетинг та маркетингові дослідження*. 2005. №15. С. 20-34.
7. Вініченко С. А., Ларіна Я. С. Світовий ринок меду і місце України в ньому. Тенденції і прогнози розвитку світової економіки в умовах загострення глобальних ризиків : матеріали наук.-практ. конф., 30 листопада 2020 р. Херсон : ХНТУ, 2020. С. 37-39.
8. Вініченко С.А. Особливості формування маркетингових стратегій на ринку продукції бджільництва. *Економіка та держава*. 2019. №11. С. 116-120. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2019/26.pdf/ (дата звернення: 03.02.2023).
9. Гавриш М.М. Українська та Німецька національні культури, їхнє порівняння та вплив на ділове співробітництво. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. 2021. №4. С. 77-80. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/8527/8491/> (дата звернення: 17.01.2023).
10. Голубков Є. П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія та практика. М.: Видавництво «Фінпрес», 1998. 416 с.

11. Дибб С. Практичне керівництво до сегментування ринків: монографія. С., 2002. 240 с.
12. Директива Ради №2001/110/ЄС від 20 грудня 2001 року про мед. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_006-01#Text/ (дата звернення: 03.02.2023).
13. Длігач А.О. Аналіз розходжень у позиціонуванні методом побудови карт об'єднаних просторів. *Економіка промисловості*. 2006. № 4. С. 95-101. URL: http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2959/st_35_11.pdf/ (дата звернення: 27.11.2022).
14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент і стратегії: монографія. С.: П., 2003. 544 с.
15. Дуна Н.Г. Аналіз ділової культури Німеччини на основі критеріїв систематизації ділових культур. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 58-65. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/10.pdf/ (дата звернення: 17.01.2023).
16. Економічний паспорт Японії / Міністерство закордонних справ України. URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/20210506-ekonom-pasport-yaponii-v-mzs.pdf/> (дата звернення: 03.02.2023).
17. Євроінтеграційний портал / Фонд підтримки реформ в Україні. URL: <https://eu-ua.org/> (дата звернення: 03.02.2023).
18. Зозульов О.В. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Економіка України*. 2006. №10 (539). С. 43-48 URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36987/1/EkUkr2006-10_p43-48.pdf/ (дата звернення: 29.11.2022).
19. Зозульов О.В., Кубишкіна Н.С. Маркетинг: навч. посібник / за ред. Солнцева С.А. Київ: Знання, 2011. 421 с.
20. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів: наукове видання. Київ: Знання-Прес, 2004. 199 с.

21. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2016. 480 с.
22. Кендюхов О. Новий підхід до визначення сутності позиціонування торговельної марки. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 2. С. 27-30.
23. Ковальчук С.В., Лопатовська О.В. Маркетингове позиціонування як об'єкт наукового дослідження. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Екон. науки*. 2009. № 5, т. 3. С. 88-89.
24. Конвенція про процедуру спільного транзиту від 30.08.2022 р. № 2555-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-87#Text/ (дата звернення: 03.02.2023).
25. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф.Котлер, Г.Армстрон, Дж. Сондерс, В. Вонг. К.: Вільямс, 1999. 1152 с.
26. Куденко Н.В., Комліченко К.І. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. спец. вип. «Маркетинг: теорія і практика»*. 2007. С. 393-403.
27. Луців Н., Жолинська Г., Сенік Л. Ринок меду натурального. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2020. № 4. С. 43-56. URL: <http://tr.knute.edu.ua/files/2020/04/06.pdf/> (дата звернення: 03.02.2023).
28. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін.; за заг. ред. проф. Старостіної А.О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 154 с.
29. Міжнародна економіка : термінологічний словник / А.О. Старостіна, О.Л. Каніщенко, О.Ю. Кузьома та ін. / За ред. А.О. Старостіної: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 250 с.
30. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA/> (дата звернення: 03.02.2023).
31. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 03.02.2023).
32. Національне інформаційне агентство України УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/> (дата звернення: 03.02.2023).

33. Онлайн-платформа для підприємців Дія.Бізнес – експортний напрям / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://export.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2023).
34. Офіційний сайт компанії «Бартнік». URL: <https://bartnik.ua/> (дата звернення: 29.11.2022).
35. Офіційний сайт компанії Aldi. URL: <https://www.aldi.de/> (дата звернення: 27.03.2023).
36. Офіційний сайт компанії Alnatura. URL: <https://www.alnatura.de/> (дата звернення: 27.03.2023).
37. Офіційний сайт компанії Bihophar. URL: <https://www.bihophar.com/> (дата звернення: 27.03.2023).
38. Офіційний сайт компанії Breitsamer. URL: <https://www.breitsamer.de/> (дата звернення: 27.03.2023).
39. Офіційний сайт компанії Darbo. URL: <https://www.darbo.at/> (дата звернення: 27.03.2023).
40. Офіційний сайт компанії Edeka. URL: <https://www.edeka.de/> (дата звернення: 27.03.2023).
41. Офіційний сайт компанії Hoyer. URL: <https://www.hoyer-group.com/> (дата звернення: 27.03.2023).
42. Офіційний сайт компанії Langnese. URL: <https://langnese-honig.de/> (дата звернення: 27.03.2023).
43. Офіційний сайт компанії Lidl. URL: <https://www.lidl.de/> (дата звернення: 27.03.2023).
44. Офіційний сайт компанії Manuka Health. URL: <https://www.manukahealth.com/> (дата звернення: 27.03.2023).
45. Офіційний сайт компанії Rewe. URL: <https://www.rewe.de/> (дата звернення: 27.03.2023).
46. Офіційний сайт компанії Rigoni di Asiago. URL: <https://www.rigonidiasiago.it/> (дата звернення: 27.03.2023).

47. Офіційний сайт компанії Rüdiger Feldt. URL: <https://www.feldt-honig.de/> (дата звернення: 27.03.2023).
48. Офіційний сайт компанії Ukrainian bee. URL: <https://ubee.ua/> (дата звернення: 27.03.2023).
49. Офіційний сайт компанії Watson & Son. URL: <https://www.watsonandson.co.nz/> (дата звернення: 27.03.2023).
50. Павленко І., Кириєвський О. Зміни у сфері ЗЕД під час війни. *LIGA ZAKON*.
51. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. с. 365
52. Пахуча Е.В. Поведінка споживача: конспект лекцій. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2022. 80 с.
53. Портал «Світ бджільництва» / Редакційна рада APIWORLD. URL: <https://www.apiworld.com/> (дата звернення: 05.02.2023).
54. Портер М. Конкуренція: посібник. М.: Вільямс, 2000. 495 с.
55. Посольство України в Японії / Міністерство закордонних справ України. URL: <https://japan.mfa.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2023).
56. Посольство України у Федеративній Республіці Німеччина / Міністерство закордонних справ України. URL: <https://germany.mfa.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2023).
57. Посольство Федеративної Республіки Німеччина Київ. URL: <https://kiew.diplo.de/ua-uk/> (дата звернення: 03.02.2023).
58. Пригара О.Ю., Журило В.В. Конструювання економічної категорії «міжнародне позиціонування товару» та механізм розробки стратегії позиціонування на міжнародному ринку. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 23-30. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_5/4.pdf/ (дата звернення: 27.11.2022).
59. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. No1. с. 13-20. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_13_20.pdf/ (дата звернення: 29.11.2022).

60. Про затвердження Вимог до меду: Наказ Мінагрополітики від 19.06.2019 р. № 330. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-19#Text/> (дата звернення: 03.02.2023).
61. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text/> (дата звернення: 03.02.2023).
62. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2005. 764 с.
63. Регламент Європейського Парламенту та Ради від 04.08.2022 р. № 2022/870. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:2022:152:TOC/> (дата звернення: 03.02.2023).
64. Романенко О. О. Інструментарій стратегічного позиціонування підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №34. С. 78-82. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018.pdf/ (дата звернення: 29.11.2022).
65. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
66. Смолін І. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. №43. С. 46-56.
67. Соловйова Д.В., Афанасьєва С.В. Методи маркетингового аналізу позиції бренду на ринку. *Вісник Інжекон*. 2011. №12 (45). С. 215-224.
68. Співаковська Т.В., Царьова Т.О. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.
69. Старостіна А. & Кравченко В. Маркетингові дослідження: визначення мети та практика розробки анкети (на прикладі ризиків споживачів на ринку вина. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Вип. 8. Ч. 6-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_8_3/ (дата звернення: 03.02.2023).
70. Старостіна А., Кравченко В. Визначення цілей маркетингових досліджень: українська специфіка. *Маркетинг в Україні*. 1999. №2.

71. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
72. Старостіна А.О., Біловодська О.А. & Шкіря А.Р. Особливості бізнес-середовища виробника натурального меду на споживчому українському ринку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2021. №14. С. 96-106.
73. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В. 7 сходинок підготовки успішної дисертації: монографія. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : «Інтерсервіс», 2019. 307 с.
74. Тарасенко О.М., Солнцев С.О. Аналіз актуальності стратегії позиціонування. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 409-417. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80360/75999/> (дата звернення: 29.11.2022).
75. Тоффлер Б.Е., Імбер Дж. Словник рекламних термінів. - М.: Інфра-М, 2000. 432 с.
76. Угода між Україною і Федеративною Республікою Німеччина про уникнення подвійного оподаткування стосовно податків на доход і майно від 22.11.1995 р. № 449/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276_001#Text/ (дата звернення: 03.02.2023).
77. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг. Київ: КНЕУ, 1998. 120 с.
78. Черненко О.В., Тарасенко О.М. Процес вибору атрибутів позиціонування товару. *Маркетинг в Україні.* 2015. №3. С. 34-43 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/20314/34-43.pdf?sequence=1&isAllowed=y/> (дата звернення: 29.08.2022).
79. Яценко О.М. Проблеми та перспективи розвитку ринку продукції бджільництва України. *Зб. наук. праць Таврійського агротехнологічного університету.* 2016. №7. С. 334-340.
80. Яценко О.М. Синергетичні засади розвитку інтеграційних процесів у галузі бджільництва. *Науковий Вісник ПУСКУ.* 2014. № 3 (42). с. 8-13.

81. Aaker, D.A., & Shansby, J. G. Positioning your product. *Business Horizons*. 1982. № 25(3). P. 56-62.
82. Allen J. From “telling” to “triangle” to “tentative truth”: how the use of the positioning theory triangle enabled multiple layers of truth to become evident. *Papers on Social Representations*. 2019. Vol. 28. P. 5.1-5.8.
83. Baker M. J. The marketing book. London: Butterworth-Heinemann, 2003. 934 P.
84. Bee-io Honey Ltd. February 2023. URL: <https://bee-io.com/> Date accessed: 3 feb. 2023.
85. Burnett J. Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach. Denver: University of Denver, 2010. 313 P.
86. Codogan J. Comparative, cross-cultural and cross-national research: A comment on good and bad practice. *International Marketing Review*. 2010. V. 27, issue 6. P. 601-606.
87. Crawford C. M. New products management. NY, USA: McGraw-Hill, 2011. V.10. 576 P.
88. Czarnikow’s market portal. February 2023. / Czapp. URL: <https://www.czapp.com/> Date accessed: 3 feb. 2023.
89. Deutsche Welle. February 2023. / DW. URL: <https://www.dw.com/uk/ГОЛОВНА/s-9874/> Date accessed: 3 feb. 2023.
90. Diabetes Atlas IDF. International Diabetes Federation. 2021. 135 P. URL: www.diabetesatlas.org/ Date accessed: 3 feb. 2023.
91. Dibb, S., & Simkin L. The strength of branding and positioning in services. *International Journal of Service Industry Management*. 1993. № 4(1). P. 25-35.
92. DMFA Digital Marketing for Asia. URL: <https://www.digitalmarketingforasia.com/> Date accessed: 3 feb. 2023.
93. Domzal, T., Unger, L. Emerging positioning strategies in global marketing. *Journal of Consumer Marketing*. 1987. № 4(4). P. 23-37.
94. eMarketer. February 2023. / Insider intelligence. URL: <https://www.insiderintelligence.com/topics/category/emarketer/> Date accessed: 3 feb. 2023.

95. FAOSTAT Data. February 2023. / FAO. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL/> Date accessed: 3 feb. 2023.
96. Federal Statistical Office of Germany. February 2023. / DESTATIS. URL: <https://www.destatis.de/EN/Home/node.html/> Date accessed: 3 feb. 2023
97. Food and feed testing technologies. February 2023. / Eurofins. URL: <https://www.eurofins.com/food-and-feed-testing/> Date accessed: 3 feb. 2023.
98. Gammoh, B. S., Koh, A. C., Okoroafo, S. C. Consumer culture brand positioning strategies: an experimental investigation. *Journal of Product and Brand Management*. 2011. № 20(1). P. 48-57.
99. Harré, R., & Van Langenhove, L. Varieties of positioning. *Journal for the theory of social behaviour*, 1991. № 21(4). P. 393-407.
100. Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage Publications, 2001. 599 p.
101. Hofstede Insights Compare Countries. February 2023. / Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/> Date accessed: 5 feb. 2023.
102. Honey in Germany: Market research. Export Development Association. Georgia. Tbilisi, 2018. 42 p. URL: <https://gfa.org.ge/wp-content/uploads/2019/05/Honey-market-research.pdf/> Date accessed: 1 feb. 2023.
103. Honey market. February 2023. / Tridge. URL: <https://www.tridge.com/intelligences/honey/JP/import/> Date accessed: 1 feb. 2023.
104. Hooley G., Greenley G., Fahy J., Cadogan J. Market-Focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management*. 2001. № 5/6. P. 503-520.
105. Hooley G., Nigel F.P., Nicoulaud B. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Prentice Hall/Financial Times, London, 2012. 774 P.
106. ILOSTAT. February 2023. / International Labour Organization. URL: <https://ilostat.ilo.org/data/> Date accessed: 3 feb. 2023.
107. Imber J., Toffler B.-A. Dictionary of marketing terms. New York: Barron's Educational Series, Inc, 2000. 600 P.

108. ITC Trade Map. February 2023. / ITC. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx/> Date accessed: 1 feb. 2023.
109. Janiszewska K, Insch A. The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*. 2012. Vol. 5, № 1. P. 9-19.
110. Kapferer J.-N. New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term. London; Dover, NH, USA : Kogan Page, 2008. V.4. 560 P.
111. Keller K. L. Branding and Brand Equity. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, 2002. 186 P.
112. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing management. London: Harlow Pearson Education, 2012. 811 P.
113. Lambin J-J., Chumpitaz C., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. New York: Palgrave MacMillan, 2014. 720 P.
114. Landlord. February 2023. URL: <https://landlord.ua/> Date accessed: 3 feb. 2023.
115. Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan. URL: <https://www.soumu.go.jp/english/> Date accessed: 3 feb. 2023.
116. MM New Media GmbH. February 2023. URL: <https://www.qiez.de/> Date accessed: 3 feb. 2023.
117. National Library of Medicine. 2023. / The National Center for Biotechnology Information. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/> Date accessed: 3 feb. 2023.
118. Netpeak Journal. February 2023. URL: <https://netpeak.net/ru/blog/> Date accessed: 3 feb. 2023.
119. Observatories of economic complexity. February 2023. / OEC. URL: <https://oec.world/> Date accessed: 3 feb. 2023.
120. OESD.Stat. February 2023. / OECD. URL: <https://stats.oecd.org/> Date accessed: 1 feb. 2023.
121. Processing Technologies for Bee Products: An Overview of Recent Developments and Perspectives. Xuan Luo, Yating Dong, Chen Gu, Xueli Zhang and Haile Ma. School of Food and Biological Engineering. *Front Nutr*. 2021. №8 URL: <https://www.frontiersin.org/journals/nutrition/> Date accessed: 3 feb. 2023.

122. Punj, G., & Moon, J. Positioning options for achieving brand association: A psychological categorization framework. *Journal of Business Research*. 2002. №55(4). P. 275-283.
123. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill, 2004. 256 P.
124. Saqib N. Positioning strategies: a literature review. *Journal of Cardiovascular Disease Research*. 2021. Vol.12. P.2543-2555 URL: <https://www.jcdronline.org/admin/Uploads/Files/6245cc49e84644.42011977.pdf/> Date accessed: 29 nov. 2022.
125. Starostina, A., Bilovodska, O., Nagachevska, T., Derbenova, Ya. & Pashchuk, L. EU-Ukraine economic relations in context of desintegration processes and informatization development. *Journal of Information Technology Management*, , 2021. Vol. 13. Special Issue. P. 1-19. URL: https://jitm.ut.ac.ir/article_82598_7f450e329b456a9c39d7133a9301484e.pdf/ Date accessed: 1 feb. 2022.
126. Starostina, A., Kravchenko, V.,; Petrovsky, M. An Innovative Technique to Define Marketing Research Objective. *TEM Journal*, 11(2). 2022 p. 955. URL: <https://doi.org/10.18421/tem112-59/> Date accessed: 1 feb. 2022.
127. Starostina, A., Sitnicki, M. W., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*. 2021. № 10(46). P. 51-70. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1774/> Date accessed: 29 nov. 2022.
128. Statistics Bureau of Japan. URL: <https://www.stat.go.jp/english/index.html/> Date accessed: 1 feb. 2023.
129. Steuern in der Imkerei. February 2023. / Deutsches Bienen-Journal. URL: <https://www.bienenjournal.de/imkerpraxis/ratgeber/steuern-in-der-imkerei/> Date accessed: 3 feb. 2023.
130. Synytsya, M. Конкурентне позиціонування компанії: суперечності сутності та нові підходи. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2020. №5(1). С.

- 113–117. URL: <http://spne.ukma.edu.ua/article/view/213547/> (дата звернення: 29.11.2022).
131. Tanner J., Raymond M.A. Principles of Marketing. Virginia: Publishing House of the Saylor Academy, 2012. V.2. 375 P.
132. Taxation and Customs Union. February 2023. / European Commission. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/quota_consultation.jsp?Lang=en/ Date accessed: 1 feb. 2023.
133. The German Diabetes Center. February 2023. URL: <https://ddz.de/en/> Date accessed: 3 feb. 2023.
134. The Washington Post. February 2023. URL: <https://www.washingtonpost.com/> Date accessed: 3 feb. 2023.
135. Tikoo N. Marketing management: essentials of marketing. Punjab: Lovely Professional University Phagwara, 2012. 375 P.
136. Trade club. February 2023. / Santander bank. URL: <https://santandertrade.com/en/> Date accessed: 1 feb. 2023.
137. UNCTADStat. February 2023. / UNCTAD. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx/> Date accessed: 1 feb. 2023.
138. Whalley A. Strategic Marketing. Ventus Publishing, 2010. 121 P.
139. Wind Y. I. Product policy: concepts, methods and strategy. Boston: Addison-Wesley Publishing, 1982. 666 P.
140. World Bank Open Data. February 2023. / The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/?most_recent_value_desc=true/ Date accessed: 1 feb. 2023.
141. World Population Review. February 2023. URL: <https://worldpopulationreview.com/> Date accessed: 3 feb. 2023.

ДОДАТКИ

Додаток А

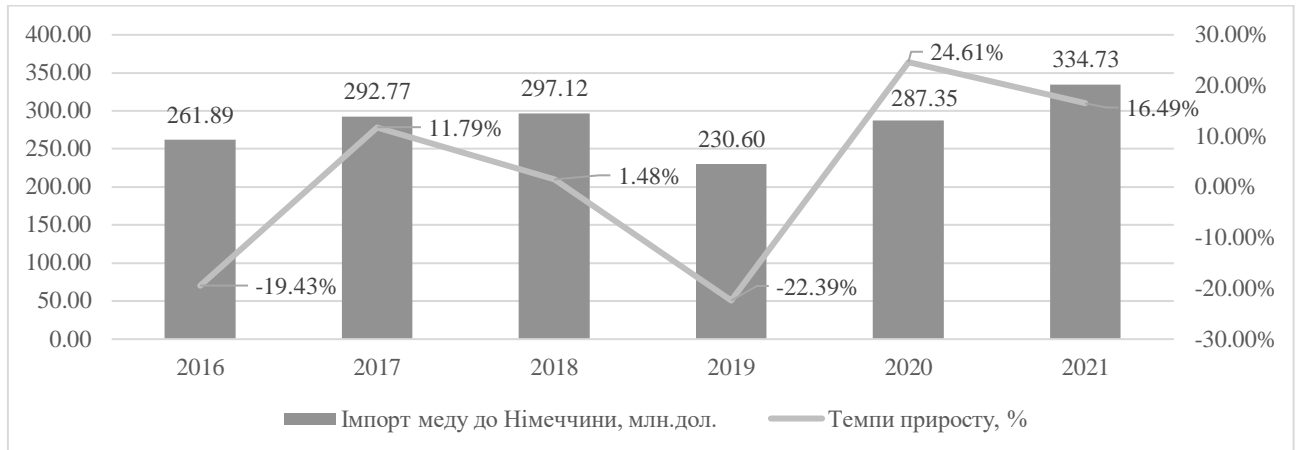


Рис. А.1. Обсяги імпорту меду до Німеччини 2016-2021 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [103]

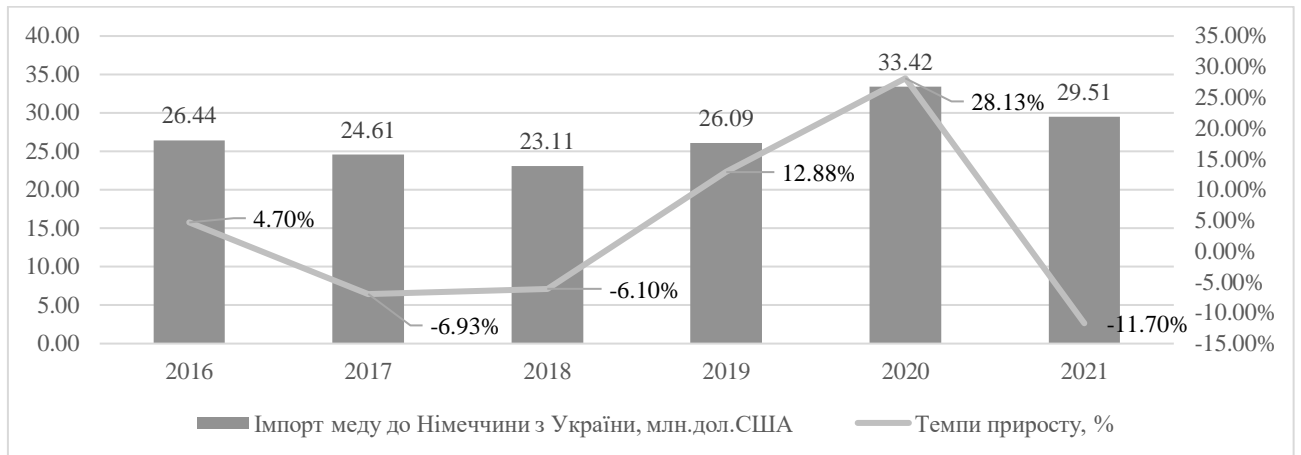


Рис. А.2. Обсяги імпорту меду до Німеччини з України 2016-2021 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [103]

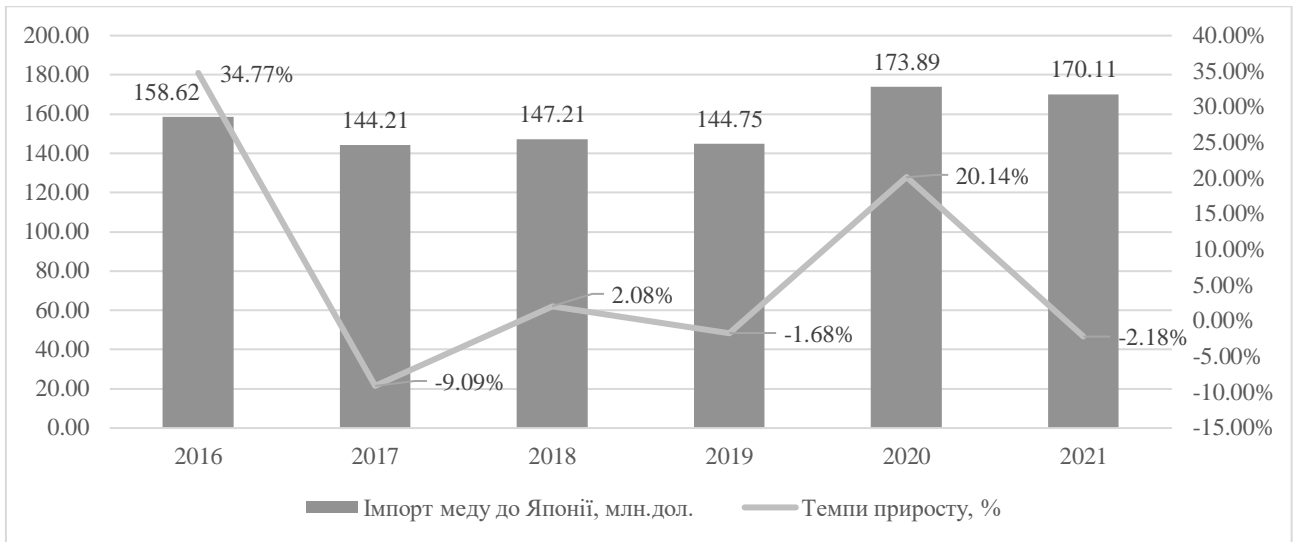


Рис. А.3 Обсяги імпорту меду до Японії 2016-2021 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [103]

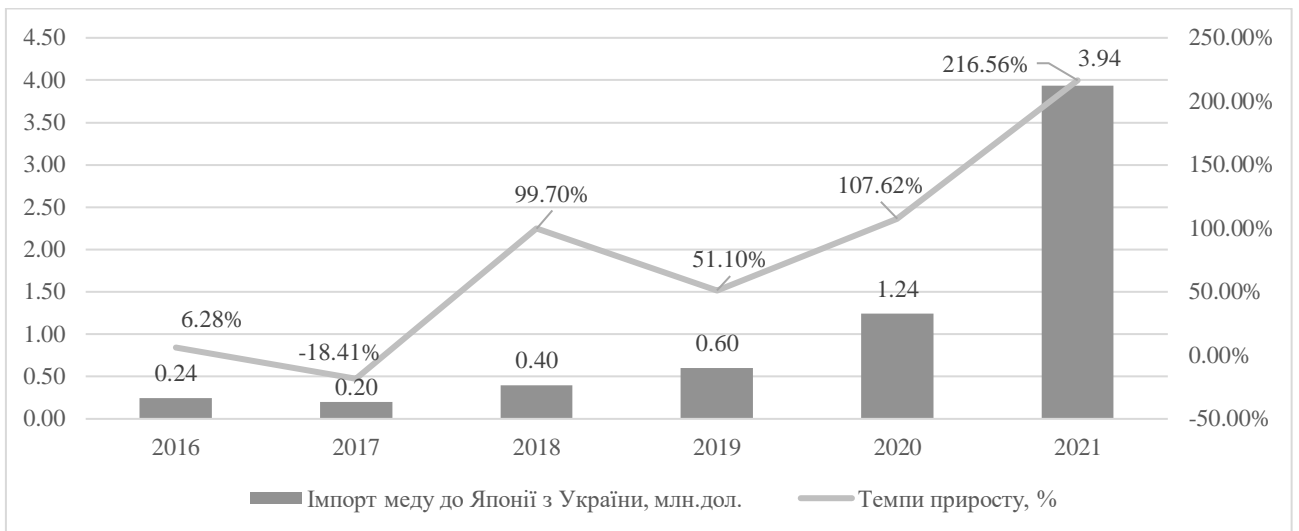


Рис. А.4. Обсяги імпорту меду до Японії з України 2016-2021 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [103]

Динаміка доходів та витрат домогосподарств Німеччини, 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП на душу населення за ПКС, дол. США	44652	47939	46793	46772	51203
Витрати на кінцеве споживання домогосподарств (млн. дол., постійна ціна 2015)	1847698	1875443	1906034	1798256	1805726
Витрати на кінцеве споживання домогосподарств (річний приріст, %)	1,4	1,5	1,6	-5,7	0,4
Витрати домогосподарств на кінцеве споживання душу населення (дол. США, постійна ціна 2015)	22353	22621	22938	21623	21704

Джерело: складено автором на основі [140]

Динаміка доходів та витрат домогосподарств Японії, 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП на душу населення за ПКС, дол. США	38834	39727	40458	39918	39312
Витрати на кінцеве споживання домогосподарств (млн. дол., постійна ціна 2015)	2494373	2500206	2486682	2356009	2386727
Витрати на кінцеве споживання домогосподарств (річний приріст, %)	1,1	0,2	-0,5	-5,3	1,3
Витрати домогосподарств на кінцеве споживання душу населення (дол. США, постійна ціна 2015)	19645	19716	19636	18659	18990

Джерело: складено автором на основі [140]

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових проблем

Німеччини та Японії для виробників меду

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит / Пропозиція
1	2	3	4	5
Німеччина				
Рівень конкуренції в галузі				
1.	Високий рівень конкуренції зі сторони імпортерів. Зменшення конкуренції зі сторони виробників з Китаю та Аргентини.	9*0,33=2,97	Диференціація від великої кількості, акцентування на якості, унікальних смакових властивостях. Розробка упаковки на якій вказано відповідність всім стандартам якості, наголошено на унікальності смаку, корисних властивостях.	Попит / Пропозиція
Рівень конкуренції з боку товарів субститутів (солодощів, цукру)				
2.	Другий за величиною споживач цукру у світі, 4-м найбільший імпортер. Присутня тенденція до скорочення споживання та заміни цукру.	6*0,33=1,98	Диференціація від конкурентів, наголошення при просуванні на перевагах меду перед товарами субститутами, його натуральності та корисних споживчих властивостях.	Попит
Державний контролю якості меду				
3.	Високі європейські та німецькі вимоги до стандартів якості та маркування, що імплементовані в українське законодавство.	7*0,27=1,89	Впровадження вимог Європейського законодавства, врахування фінансових та часових ресурси на підготовку та імплементування перевірок та вимог, відмітка про їх проходження на упаковці. Наявність державного контролю відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та довіри споживачів до товару.	Попит / Пропозиція
Традиції споживання меду				
4.	Традиція споживання меду, як складової сніданку, проте повільно зазнає змін.	6*0,28=1,68	Просування меду як корисного елементу сніданку. Пропозиція як можна зручнішої упаковки для споживача.	Попит / Пропозиція
Розвиток нових технологій на ринку меду				
5.	Використання безбджолиних технологій виробництва меду.	6*0,07=0,42	Диференціація від конкурентів, що використовують дані технології, наголошення на корисних властивостях саме натурального меду при просуванні.	Попит / Пропозиція
Всього:				8,94

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
Японія				
Рівень конкуренції в галузі				
1.	Середній рівень конкуренції, ненасиченість ринку в середньому та низькому ціновому сегментах. Достатньо високі вхідні бар'єри.	8*0,33=2,64	Зосередження на ненасичених та середніх цінових сегментах при пропозиції. Необхідність дотримання всіх правил та вимог споживача для входу на ринок.	Попит / Пропозиція
Державний контролю якості меду				
2.	Жорсткі державні вимоги щодо контролю якості, проводиться спрямована сертифікація української продукції.	8*0,27=2,16	Дотримання державних вимог для запобігання неякісних продуктів, відмітка про це на упаковці товару. Проте, чим жорсткішими є умови, тим більше процедур та часу займе вихід на новий ринок. Наявність державного контролю відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та довіри споживачів до товару.	Попит/ Пропозиція
Традиції споживання меду				
3.	Присутність загальної концепції медового продукту.	7*0,28=1,96	Відповідність меду, що постачається компанією на ринок загальної концепції медового продукту, та постачання в основному тих видів, що вживаються населенням.	Попит/ Пропозиція
Наявність податків на імпорт меду з України				
4.	Наявність високого ввізного мита на імпорт меду у розмірі 25,5%.	7*0,27=1,89	Врахування митних витрат при експорті в Японію в ціновій політиці, оптимальне розподілення поставок в часі.	Пропозиція
Транспортні витрати				
5.	Територіальна віддаленість ринку (8167 км), обмеженість експорту морськими та авіа шляхами.	5*0,33=1,65	Вибір оптимального маршруту та способу поставки, що вимагає найменших часових та фінансових витрат.	Пропозиція
Правила проходження митного контролю				
6.	Стандартні, не спрощені процедури проходження митного контролю, відповідні правилам СОТ.	5*0,27=1,35	Врахування часових витрат на проходження процедури митного контролю при експорті, отримання статусу «Уповноваженого економічного оператора».	Пропозиція
Довіра до іноземних компаній				
7.	Консерватизм та недовіра до іноземних виробників.	5*0,28=1,4	Створення маркетингових заходів для популяризації та створення позитивного іміджу меду іноземної компанії, звернення уваги на якість та відповідність всім вимогам та стандартам.	Попит
Наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії				
8.	Відсутність двосторонньої міжвідомчої торговельно-економічної комісії, можливість її створення.	3*0,27=0,81	Оптимально розпоряджатись часом та коштами під час процедури експорту. Врахування можливості створення комісії, і полегшення нею процедур експорту.	Пропозиція

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
	Наявність Конвенції про уникнення подвійного оподаткування з Україною			
9.	Наявність застарілої та майже не працюючої конвенції між урядом Японії та урядом СРСР про уникнення подвійного оподаткування щодо податків на прибуток, розпочато створення нової.	$2*0,27=0,54$	Врахування можливості прийняття нової конвенції. Підготовка часу та коштів на сплату всіх необхідних податків.	Пропозиція
	Розвиток нових технологій на ринку меду			
10.	Поява нових високотехнічних лабораторних технологій, технологій сушки, зберігання, екстракції, ізоляції та ідентифікації меду.	$5*0,07=0,35$	Врахування в конкурентній стратегії можливості використання даних провідних технологій конкурентами з ринку Японії. Можливість зміни процесу експорту, для використанням зазначених передових технологій перед продажем меду покупцю, компанія може додати відповідні позначки про обробку та перевірки меду.	Попит / Пропозиція
	Наявність української діаспори			
11.	Проживає 3196 громадян України.	$4*0,05=0,2$	Не акцентувати увагу на країні-виробництва при просуванні та упаковці, робити вигляд продукту більш привабливим саме для національного покупця Японії.	Попит
Всього:				14,95

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі табл. 2.1 – 2.11

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Німеччини та Японії для виробників меду

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит / Пропозиція
1	2	3	4	5
Німеччина				
Рівень конкуренції в галузі				
1.	Високий рівень конкуренції зі сторони імпортерів. Зменшення конкуренції зі сторони виробників з Китаю та Аргентини.	9*0,33=2,97	Диференціація від великої кількості, акцентування на якості, унікальних смакових властивостях. Розробка упаковки на якій вказано відповідність всім стандартам якості, наголошено на унікальності смаку, корисних властивостях.	Попит / Пропозиція
Наявність податків на імпорт меду з України				
2.	Скасовано основні податки для імпорту меду з України до ЄС до 5 червня 2024 року.	9*0,27=2,43	Збільшення пропозиції меду на ринок Німеччини, оптимізація витрат за рахунок економії фінансових та часових витрат.	Пропозиція
Розмір ринку меду				
3.	Об'ємний зрілий внутрішній ринок. Високий рівень споживання меду, що на 70% покривається за рахунок експорту.	7*0,33=2,31	Впровадження в асортимент лінійок товарів, що відповідають запитам споживачів, та на які спостерігається стабільний попит. Використання грошового потоку від реалізації даних лінійок для вироблення та введення на ринок нових продуктів, що можуть привернути увагу нових покупців.	Попит
Рівень конкуренції з боку товарів субститутів (солодоців, цукру)				
4.	Другий за величиною споживач цукру у світі, 4-м найбільший імпортер. Присутня тенденція до скорочення споживання та заміни цукру.	6*0,33=1,98	Диференціація від конкурентів, наголошення при просуванні на перевагах меду перед товарами субститутами, його натуральності та корисних споживчих властивостях.	Попит
Тренд здорового харчування та піклування про здоров'я				
5.	Зменшення споживання цукру та меду, як продуктів з його вмістом. Зростає споживання органічних продуктів.	7*0,28=1,96	Створення маркетингових заходів спрямованих на збільшення обізнаності населення та збільшення іміджу меду, як продукту органічного та корисного для здоров'я. Привернення уваги на натуральність продукту, його оздоровлюючі властивості та відсутність добавок та консервантів. Створення помітки на упаковці про органічність меду.	Попит

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
Державний контролю якості меду				
6.	Високі європейські та німецькі вимоги до стандартів якості та маркування, що імплементовані в українське законодавство.	$7*0,27=1,89$	Впровадження вимог Європейського законодавства, врахування фінансових та часових ресурси на підготовку та імплементацію перевірок та вимог, відмітка про їх проходження на упаковці. Наявність державного контролю відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та довіри споживачів до товару.	Попит/ Пропозиція
Правила проходження митного контролю				
7.	Наявність конвенції про процедуру спільного транзиту, що полегшує митне оформлення, транспортування.	$7*0,27=1,89$	Можливість збільшувати пропозицію меду на ринок, за рахунок економії часу через прискорення митних операцій, зменшення фінансових витрат на перевезення та зменшення ризиків, через наявність гарантій.	Пропозиція
Традиції споживання меду				
8.	Традиція споживання меду, як складової сніданку, проте повільно зазнає змін.	$6*0,28=1,68$	Просування меду як корисного елемента сніданку. Пропозиція як можна зручнішої упаковки для споживача.	Попит/ Пропозиція
Динаміка імпорту меду				
9.	Другий найбільший імпортер меду в світі, перший в ЄС. Імпорт стабільно зростає впродовж останніх 3 років (+12,7%).	$5*0,33=1,65$	Збільшення поставок меду та впровадження заходів його просування в країні, як реакція на зростаючий попит на імпортний мед.	Попит
Довіра до іноземних компаній				
10.	Відкриті до купівлі продуктів іноземних виробників.	$4*0,28=1,12$	Розширення асортименту експортованої продукції. Зазначення на упаковці умов та місця виробництва меду та як це впливає на його смак.	Попит
Транспортні витрати				
11.	Територіальна близькість ринку (1340 км), 3-4 дні для поставки.	$3*0,33=0,99$	Збільшення поставок на даний ринок, через зниження часових та фінансових витрат на постачання, врахування даного зниження в ціновій політиці.	Пропозиція
Розвиток ринку електронної торгівлі (е-торгівлі)				
12.	Стрімкий розвиток ринку е-торгівлі поряд з традиційною.	$3*0,33=0,99$	Використання онлайн платформи для продажу меду (Amazon, платформ мереж Rewe, Edeka), проте продукція при цьому повинна бути представлена і в традиційних торгових точках.	Попит / Пропозиція
Купівельна спроможність населення				
13.	Фінансова стійкість, одна з найвищих купівельних спроможностей домогосподарств та високий рівень внутрішніх витрати.	$3*0,33=0,99$	Врахування фінансової стабільності населення при ціноутворення та можливість збільшення пропозиції товарів на ринку, використання заходів стимулювання, для підвищення попиту.	Попит / Пропозиція
Рівень податку на додану вартість (ПДВ)				
14.	Знижена ставка ПДВ 7% на харчові продукти.	$3*0,27=0,81$	Урахування нижчої ставки податку на товари у ціновій політиці.	Пропозиція

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
Наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії				
15.	Наявність Німецько-української групи високого рівня з питань економіки.	$3*0,27=0,81$	Збільшення обсягів поставок в Німеччину через полегшену процедуру експорту на ринок.	Пропозиція
Розвиток ринку цифрової реклами				
16.	Один з найповільніше зростаючих ринків цифрової реклами в Європі, проте прогнозується його зростання.	$2*0,33=0,66$	Проведення рекламних кампаній та заходів в популярних порталах та пошукових мережах Німеччини – Facebook, Google та Amazon, встановлення контакту з цільовою аудиторією за допомогою даного методу просування.	Попит / Пропозиція
Наявність офіційних веб-ресурсів для пошуку партнерів				
17.	Наявні електронні бази даних підприємств, що готові для співробітництва.	$2*0,33=0,66$	Використання даних ресурсів для пошуку партнерів для покращення та розширення пропозиції на ринку.	Пропозиція
Наявність Конвенції про уникнення подвійного оподаткування з Україною				
18.	Наявність угоди між Україною і Федеративною Республікою Німеччина про уникнення подвійного оподаткування стосовно податків на доход і майно.	$1*0,27=0,27$	Збільшення обсягів експорту, оптимізація витрат, через менші фінансові та часові витрати, без сплати додаткових податків.	Пропозиція
Наявність української діаспори				
19.	Зареєстровано 1 045 854 громадян України.	$3*0,05=0,15$	Зазначення на упаковці та при просуванні країни-виробника.	Попит
Кількість хворих на цукровий діабет				
20.	6,2 млн. ос. (6,9%) населення хворі на діабет.	$3*0,05=0,15$	Акцентувати увагу на корисних властивостях меду при просуванні, як продукту, що підвищує метаболізм та не призводить до ожиріння, яке викликає цукровий діабет, через негативні прогнози щодо захворюваності населення даною хворобою в майбутньому.	Попит
Рівень зайнятості населення				
21.	Стабільно одні з найвищих в світі показників зайнятості населення.	$2*0,05=0,1$	Готовність задовольняти зростаючі запити споживачів, збільшувати асортимент товарів компанії на ринках, як реакція на збільшену купівельну спроможність.	Попит
Всього:				26,46
Японія				
Рівень конкуренції в галузі				
1.	Середній рівень конкуренції, ненасиченість ринку в середньому та низькому ціновому сегментах. Достатньо високі вхідні бар'єри.	$8*0,33=2,64$	Зосередження на ненасичених та середніх цінових сегментах при пропозиції. Необхідність дотримання всіх правил та вимог споживача для входу на ринок.	Попит / Пропозиція

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
	Розмір ринку меду			
2.	Об'ємний внутрішній ринок. Стабільно високий рівень споживання меду, що покривається за рахунок експорту (95%).	8*0,33=2,64	Впровадження в асортимент лінійок товарів, що відповідають запитам споживачів, та на які спостерігається стабільний попит. Використання грошового потоку від реалізації даних лінійок для вироблення та введення на ринок нових продуктів, що можуть привернути увагу нових покупців.	Попит
	Тренд здорового харчування та піклування про здоров'я			
3.	Акцент на важливості оздоровлення. Споживачі готові платити на 20-30% більше за органічну продукцію.	8*0,28=2,24	Створення маркетингових заходів спрямованих на збільшення обізнаності населення та збільшення іміджу меду, як продукту органічного та корисного для здоров'я. Привернення уваги на натуральність продукту, його оздоровлюючі властивості та відсутність добавок та консервантів. Створення помітки на упаковці про органічність меду.	Попит
	Державний контролю якості меду			
4.	Жорсткі державні вимоги щодо контролю якості, проводиться спрямована сертифікація української продукції.	8*0,27=2,16	Дотримання державних вимог для запобігання неякісних продуктів, відмітка про це на упаковці товару. Проте, чим жорсткішими є умови, тим більше процедур та часу займе вихід на новий ринок. Наявність державного контролю відкриває рівні умови для конкуренції на ринку, та довіри споживачів до товару.	Попит/ Пропозиція
	Динаміка імпорту меду			
5.	Третій найбільший імпортер меду в світі. Імпорт зростав 3 роки (+15,5%), але в 2021 році спостерігається невисокий спад (-2,8%).	6*0,33=1,98	Збільшення експорту та застосування заходів стимулювання попиту в Японії дозволить компанії розширити експансію на регіон Далекого Сходу.	Попит
	Рівень конкуренції з боку товарів субститутів (солодоців, цукру)			
6.	Низьке споживання цукру, зменшення його імпорту та споживання, перехід на заміники цукру.	5*0,33=1,65	Наголошення при просуванні на корисних властивостях меду, як натурального заміники цукру без добавок та консервантів при просуванні товару на ринок.	Попит
	Розвиток ринку електронної торгівлі (е-торгівлі)			
7.	3 за величиною сектор е-торгівлі, понад 50% населення здійснює купівлі через інтернет.	5*0,33=1,65	Можливість для нових методів продажу (пропозиції) товару компанії на популярних та широко використовуваних в країні платформах (Rakuten, Amazon Japan), що можуть збільшити попит на мед компанії.	Попит / Пропозиція

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
	Розвиток ринку цифрової реклами			
8.	Великий ринок цифрової реклами - 80% рекламних компаній проводиться в інтернеті.	$4*0,33=1,32$	Проведення рекламних кампаній та заходів в популярних порталах та пошукових мережах Японії - Yahoo! Japan та Google Ads, встановлення контакту з цільовою аудиторією за допомогою даного методу просування.	Попит / Пропозиція
	Наявність офіційних веб-ресурсів для пошуку партнерів			
9.	Наявність безкоштовного офіційного ресурсу для пошуку партнерів Trade Tie-up Promotion Program.	$3*0,33=0,99$	Можливість безкоштовно зареєструвати свою бізнес-пропозицію, яка буде доступна всім користувачам і відвідувачам веб-ресурсу та дозволить прискорити пошук потенційних партнерів.	Пропозиція
	Наявність двосторонньої міжурядової торговельно-економічної комісії			
10.	Відсутність двосторонньої міжвідомчої торговельно-економічної комісії, можливість її створення.	$3*0,27=0,81$	Оптимально розпоряджатись часом та коштами під час процедури експорту. Врахування можливості створення комісії, і полегшення нею процедур експорту.	Пропозиція
	Купівельна спроможність населення			
11.	Фінансова стійкість та висока купівельна спроможність домогосподарств впродовж останніх 5 років.	$2*0,33=0,66$	Врахування фінансової стабільності населення при ціноутворення та можливість збільшення пропозиції товарів на ринку, використання заходів стимулювання, для підвищення попиту.	Попит / Пропозиція
	Рівень податку на додану вартість (ПДВ)			
12.	Знижена ставка ПДВ 8% на продовольчі товари.	$2*0,27=0,54$	Урахування нижчої ставки податку на товари у цінній політиці.	Пропозиція
	Наявність Конвенції про уникнення подвійного оподаткування з Україною			
13.	Наявність застарілої та майже не працюючої конвенції між урядом Японії та урядом СРСР про уникнення подвійного оподаткування щодо податків на прибуток, розпочато створення нової.	$2*0,27=0,54$	Врахування можливості прийняття нової конвенції. Підготовка часу та коштів на сплату всіх необхідних податків.	Пропозиція
	Розвиток нових технологій на ринку меду			
14.	Поява нових високотехнічних лабораторних технологій, технологій сушки, зберігання, екстракції, ізоляції та ідентифікації меду.	$5*0,07=0,35$	Врахування в конкурентній стратегії можливості використання даних провідних технологій конкурентами з ринку Японії. Можливість зміни процесу експорту, для використанням зазначених передових технологій перед продажем меду покупцю, компанія може додати відповідні позначки про обробку та перевірки меду.	Попит / Пропозиція

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
Кількість хворих на цукровий діабет				
15.	11 млн. ос. (6,6%) населення хворі на діабет.	$3*0,05=0,15$	Акцентувати увагу на корисних властивостях меду при просуванні, як продукту, що підвищує метаболізм та не призводить до ожиріння, яке викликає цукровий діабет, через негативні прогнози щодо захворюваності населення даною хворобою в майбутньому.	Попит
Рівень зайнятості населення				
16.	Стабільно високі показники зайнятості населення.	$2*0,05=0,1$	Готовність задовольняти зростаючі запити споживачів, збільшувати асортимент товарів компанії на ринках, як реакція на збільшену купівельну спроможність.	Попит
Всього:				20,42

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі табл. 2.1 – 2.11

Аналіз культурного бізнес-середовища Німеччини, Японії та України

1. Дистанція влади. Power/Distance (PDI)

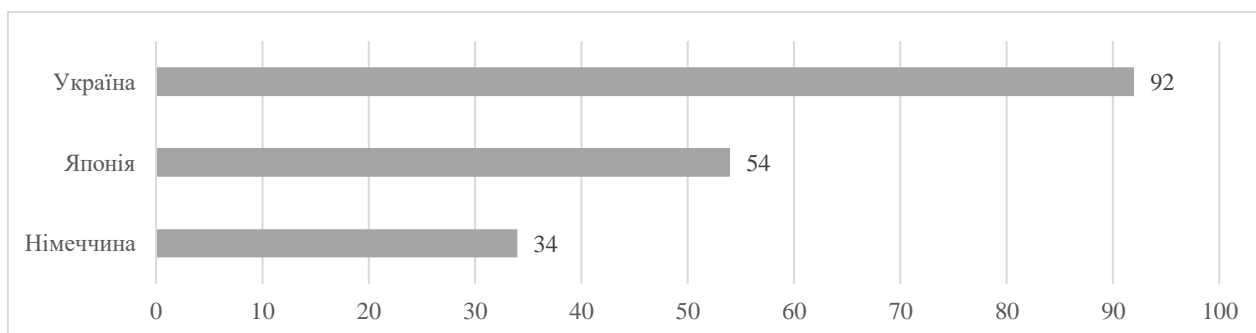


Рис. Д.1. Значення індексу дистанції влади за Хофстеде в Німеччині, Японії та Україні

Джерело: складено автором на основі [18]

Значення індексу дистанції влади для **Німеччини** є одним з найнижчих у світі та становить **34**. Це означає, що Німеччина – це **децентралізована країна з низькою дистанцією від влади**. Велике значення надається таким цінностям, як рівність у відносинах та індивідуальна свобода. На відміну від прийнятого в Японії та в Україні статусно-орієнтованого стилю, стиль спілкування носить швидше консультативний характер, прийнятне активне залучення співробітників до прийняття рішень та відкрите поводження з інформацією. Проте не зважаючи на такий показник, німці люблять порядок і правила, і в бізнесі, і в суспільстві люди прагнуть знати, що дозволено, а що заборонено. У німців вітається чітка інструкція, коли вони знають, яке положення вони займають та чого від них чекають, і полюбляють, якщо одне те саме повторюють по декілька разів. Усі бізнесі рішення приймаються в основному централізовано, хоча інколи домагаються консенсусу, якщо того вимагає ситуація. Перш ніж укласти більшість ділових угод, перед прийняттям зобов'язань, проводився значний детальний аналіз. Бізнес-організації, як правило, мають організаційні структури з відносно невеликою кількістю керівників, однак, вони також розподілені на відділи та централізовані. У кожному відділі існує чіткий ланцюг ієрархії, коли інформація та інструкції передаються зверху вниз.

При цьому німецькі менеджери та працівники часто близькі, менеджмент не є автократичним. Вони багато працюють, чітко дотримуються всіх правил та очікують беззаперечного підпорядкування. Співробітники не ставлять під сумнів авторитет своїх керівників і дуже лояльні та вірні до своїх компаній. Та хоча в німецькому законодавстві присутній захист персоналу, що не згоден з керівництвом, німці комфортно себе почувають в твердих рамках.

Оцінка **54** за PDI для **Японії** свідчить про те, що **японці помірно ієрархічні**. Японці усвідомлюють, як вони повинні діяти щодо свого становища в соціальній обстановці, але немає «одної головної людини», яка приймає рішення. Проте в Японії також звертають увагу статусно-ієрархічний аспект ділових відносин. У ділових комунікаціях японці звертаються за титулами та прізвищами набагато частіше, ніж за іменами, слідує стилю прийняття рішення «знизу - вгору», дотримуються відповідного «належного рівня» при переговорах. Але показник все ж «дистанція влади» має середнє значення для Японії, що можна пояснити тим, що різниця між статусом працівників у цій країні менша, ніж на заході. Японські чиновники або службовці фірм працюють всі разом у великому приміщенні, і один відділ від іншого відділений у кращому разі лише умовною перегородкою.

У цьому вимірі **Україна** має найбільшу серед всіх країн оцінку - **92** бали, що означає, що в Україні також **влада дуже віддалена від суспільства**. В країні **ієрархічне суспільство** в якому кожен має своє місце, і не потрібно виправдань для нерівного розподілу влади. Будучи століття частиною Радянського Союзу, Україна розвивалася як дуже централізована країна. Це все ще створює багато проблем як зі сторони влади, так і зі сторони суспільства, тому що владі важко завоювати довіру, а громадяни не розуміють, кому довіряти. Поведінка має відображати й репрезентувати статусні ролі в усіх сферах ділової взаємодії: чи то візити, переговори чи співпраця; підхід має бути зверху вниз і надавати чіткі повноваження для будь-якого завдання. На сьогодні українці намагаються скоротити цей розрив між владою і суспільством, беручи участь у політичному та суспільному житті [51], [101].

2. Індекс індивідуалізму. Individualism (IDV).

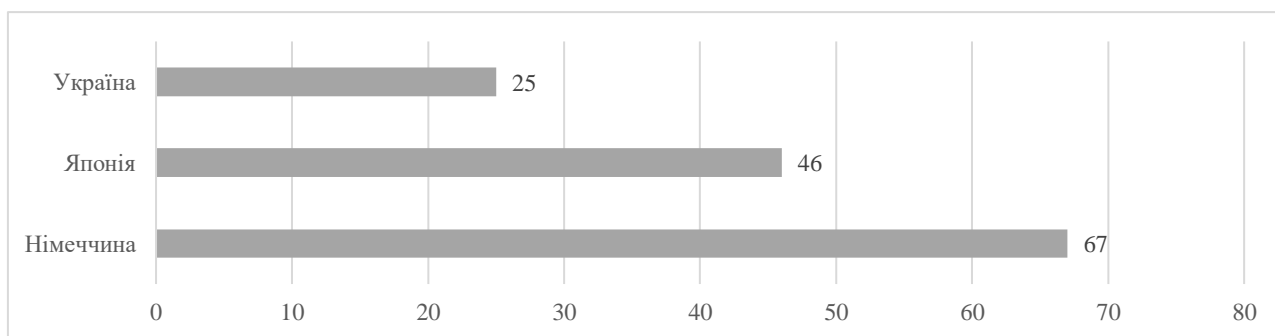


Рис. Д.2. Значення індексу індивідуалізму за Хофстеде в Німеччині, Японії та Україні

Джерело: складено автором на основі [18]

Німеччина з оцінкою **67** є **переважно індивідуалістичною** особистісно-орієнтованою країною, де домінуючими цінностями є незалежність, самореалізація та відповідальність індивідууму, який, незважаючи на потребу в гармонії, звик відкрито висловлювати та відстоювати свою думку. Самомотивація та особиста ідентичність є важливими цінностями для німців. Німеччина вирізняється високим рівнем життя та високою часткою середнього класу в структурі суспільства; права і закони в країні є однаковим для всіх; роль держави в економічній системі є обмеженою; а мета суспільства полягає в самовираженні кожного члена. Хоча Німеччина не така індивідуалістична, як деякі західні країни, вона все одно має високі бали в цій категорії. Німці приділяють особливу увагу турботі про себе та своїх близьких. Іноземцям у Німеччині важко налагодити особисті контакти, тому що практичні німці досить замкнуті та зосереджені на собі. Однак на роботі німці спільно беруть на себе відповідальність і досягають цілей у групах. Така командна робота найчастіше відбувається в групах осіб, що працюють під керівництвом конкретного лідера для досягнення визначеної мети. При цьому підприємства зосереджуються на завданні, а мета завдання переважає особисті відносини всередині бізнесу. Кожен член колективу має чітко визначений набір ролей, до яких прив'язаний.

Японія отримує **46** балів за даним виміром, і безумовно, японське суспільство демонструє багато рис **колективістичного суспільства**: наприклад, ставить гармонію групи вище вираження індивідуальних думок, і люди мають сильне почуття сорому за втрату обличчя. Однак Японія є не такою колективістською, як більшість її азійських сусідів. Найпопулярнішим поясненням цього є те, що японське суспільство не має розширеної сімейної системи, яка формує базу більш колективістських суспільств. Можна сказати, що японська внутрішня група ситуативна. У більш колективістській культурі люди від народження лояльні до своєї внутрішньої групи. За західними стандартами японців сприймають як колективістів, а за азійськими — індивідуалістів, вони більш приватні та стримані. Колективізм, незважаючи на структурні зрушення в економіці, властивий японській діловій культурі й досі. Японці звикли діяти у всьому колективно, допомагаючи одне одному. Кожен японець є членом будь-якої соціальної групи, причому сама група важливіша за окремих членів. Концепція гармонії у поведінці японців - одна з сутнісних змінних у розумінні комунікацій. Практичний наслідок цієї цінності - акцент на співробітництво та досягнення згоди, перш ніж буде прийнято остаточне рішення.

Україна за даним виміром отримала **25** балів та є **колективістським суспільством**. Українці дуже покладаються на особисті зв'язки. Відносини мають вирішальне значення для отримання інформації, знайомства або успішних переговорів. Вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими, перш ніж можна зосередитися на завданнях. Однак у останні роки відзначається тенденція до зміни цього виміру в Україні від колективності до індивідуалізму. Причинами такої зміни є: дуалізм української ментальності як поєднання ознак колективізму (вплив періоду СРСР) та індивідуалізму (дух запорізьких козаків); наявність двох типів українського менталітету: менталітету західноукраїнських регіонів, який ближче до польських культурних цінностей, та менталітету Східної, Південної та частини Центральних регіонів України, який органічно поєднує пострадянські культурні цінності.

Саме тому в найближчі 10 - 20 років разом зі зміною поколінь в Україні сформується культура індивідуалізму, яка стане більш близька до європейської культури. [51], [101].

Таким чином, **Україна та Японія є здебільшого колективістськими країнами з ознаками індивідуалізму, а Німеччина переважно індивідуалістичною країною.** В Україні та Японії рішення приймаються колегіально, кожен член групи несе відповідальність перед всіма членами Зв'язки між працівниками тісніші, переважає колективний інтерес, корпоративний дух і мораль. Між професійними і приватними життями немає суттєвої різниці. Ризики приймають всі члени груп. Правила поведінки залежать від приналежності до групи. На відміну в Німеччині члени суспільства в основному самостійно приймають рішення, керуються своїми інтересами та інтересами своєї родин, несуть всі ризики від своєї діяльності самостійно, мета переважає особистісні відносини, тому іде намагання погодити особисті цілі з метою організації.

3. Індекс мужності. Masculinity (MAS).

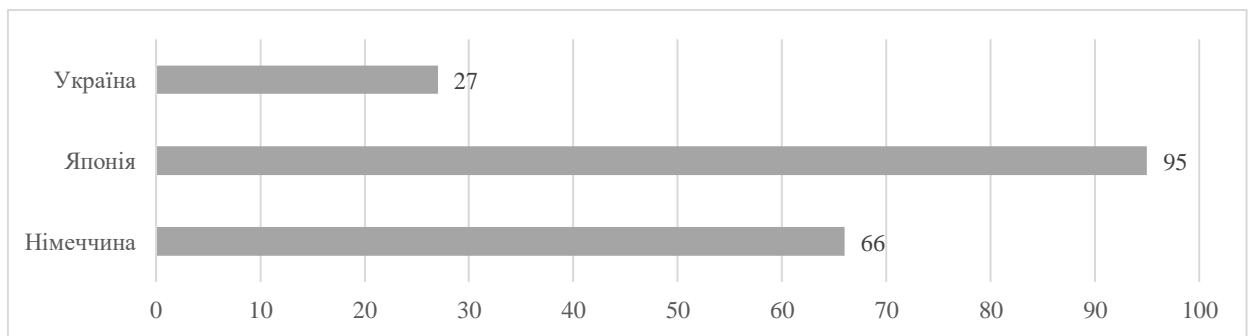


Рис. Д.3. Значення індексу мужності за Хофстеде в Німеччині, Японії та Україні

Джерело: складено автором на основі [18]

Німеччина, з результатом 66, вважається «чоловічим» суспільством, де на передньому плані стоять конкурентність і досягнення на робочому місці, відкритість і честолобство, амбіційність, наполегливість і захоплення великими та успішними справами. У діловому плані Німеччина консервативна. Німці також легко стають агресивними, коли вони не згодні з думкою інших.

В суспільстві високо цінуються марнославство, кар'єрні досягнення, турбота про високий достаток. Невдачі в професійному середовищі розглядаються негативно. Для німців робота важливіша за домашні функції, вони схильні багато та напружено працювати і мало допомагати іншим. Роботу сприймають дуже серйозно, часто конкурують та дуже люблять показувати себе на високому рівні. Вони жорстокі та агресивні в досягненні цілей. В країні жорстко розділені та закріплені соціальні ролі та трудові функції між чоловіками та жінками. Однак це повільно змінюється в молодших поколіннях. Жінок все більше сприймають на вищих посадах, але все ж даний показник залишається меншим за середньоєвропейський.

З оцінкою **95 Японія** є одним з найбільш «**мужніх**» суспільств у світі. Однак у поєднанні з їх м'яким колективізмом складно побачити їх напористість та конкурентну поведінку, яку часто асоціюють з маскулінною культурою. Те, що можна побачити, — це жорстка конкуренція між групами. У корпоративній Японії можна побачити, що співробітники найбільш мотивовані, коли вони борються в команді-переможці проти своїх конкурентів. Японцям притаманне прагнення до досконалості. Сумнозвісний японський трудоголізм є ще одним виразом їхньої маскулінності. Жінкам досі важко піднятися по службових сходах в Японії з їхньою чоловічою нормою важкої та тривалої роботи. Високий показник «мужності» японців пов'язані з домінуванням таких цінностей як досягнення, успіх, наполегливість, завзятість, робота понаднормово.

Україна за даним параметром має **27** балів, що означає, що суспільство має тенденцію бути більш «**жіночним**». Жіночність та пасивна цільова поведінка притаманна українській культурі, де переважає гармонія та схильність до компромісів, домінують якість життя та турбота про інших. Домінування саме жіночності в українській культурі має глибокі історичні корені, оскільки пов'язано з українським архетипом «Великої матері», який є частиною українського менталітету. Індикаторами даного культурного виміру є наявність у жінок можливостей реалізуватися у своїй професії та гендерна рівноправність у заробітної плати.

Українців рідко рухає конкуренція, вони вважають за краще залишатися на одній стабільній роботі роками, аніж щось змінювати, гнатися за вищою зарплатою чи цікавими можливостями. З молодшим поколінням все інакше, тому що вони виростили з більшою інформацією про можливості, які вони можуть шукати в іншому місці. Отже, ця особливість має свої плюси і мінуси. Наприклад, для деяких роботодавців це означає мати дійсно лояльних співробітників, яких не часто зустрінеш серед молоді. Водночас це спричиняє відсутність конкуренції на робочому місці, що не мотивує компанії до інновацій. З іншого погляду видно, що українці як на робочому місці, так і при зустрічі з незнайомою людиною скоріше применшують свої особисті досягнення, внесок чи здібності. Домінуюча поведінка може бути прийнята, коли вона походить від начальника, але не цінується серед однолітків [51], [101].

Таким чином, **Україна є «жіночим»** суспільством, де переважають такі цінності як турбота про слабких, симпатії, солідарність. Домінуючими цінностями є якість життя. Дім і сімейні цінності відносини є важливішими успіхів в роботі. Духовні цінності переважають над матеріальними. Робота розглядається як засіб забезпечення комфортного життя. **Німеччина та більшою мірою Японія є «мужніми»** суспільствами, де домінуючими цінностями є самовпевненість, успіх, конкурентність, незалежність, демонстрація сили, амбіційність, рішучість, твердість. Характерним є прагнення зробити кар'єру, виявити себе.

4. Відношення до невизначеності. Uncertainty Avoidance Index (AUI).

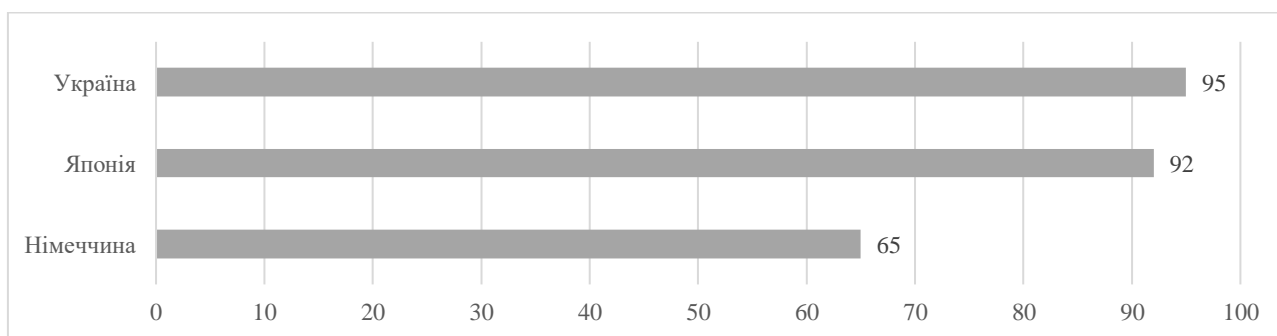


Рис. Д.4. Значення індексу уникнення невизначеності за Хофстеде в Німеччині, Японії та Україні

Джерело: складено автором на основі [18]

Німеччина отримала оцінку 65 балів, що є лише на 1% вищою за середній світовий показник уникнення невизначеності, отже за даним виміром в німецькому суспільстві **присутня перевага щодо уникнення невизначеності**. Через свою потребу в безпеці німці наполягають на письмових правилах і детальних кодексах поведінки. Німці не люблять невизначеності, ретельно плануючи все, вони намагаються її уникнути. Німецьке суспільство спирається на закони та правила. При цьому німці в багатьох відношеннях виявляються дуже методичними, систематичними та добре організованими. Німецькі підприємці також приділяють велику увагу правилам; іноді це призводить до обмежень у творчості. У будь-якому аспекті бізнесу необхідно проводити планові та екстремальні дослідження, перш ніж будь-які операції буде проведено; будь-яка раптова зміна плану є небажаною. Деталі однаково важливі для створення впевненості в тому, що певна тема чи проект добре продуманий. Під час обговорення, німецькі представники намагаються надати та отримати всі доступні дані, пропонують можливі рішення, що критично зважуються. У поєднанні з низькою дистанцією влади, коли впевненість у прийнятті власних рішень не покривається більшою відповідальністю керівника, німці вважають за краще компенсувати свою невпевненість, сильно покладаючись на досвід.

З оцінкою 92 Японія є однією з найбільш невизначених країн у світі. Це часто пов'язують з тим, що Японії постійно загрожують стихійні лиха від землетрусів, цунамі, тайфунів тощо. За цих обставин японці навчилися готуватися до будь-якої невизначеної ситуації. Це стосується не лише плану надзвичайних ситуацій та заходів обережності на випадок раптових стихійних лих, а й усіх інших аспектів життя суспільства. Від колиски до могили життя дуже ритуалізоване, присутньо багато церемоній. У корпоративній Японії багато часу і зусиль витрачається на техніко-економічні обґрунтування, і всі фактори ризику повинні бути опрацьовані, перш ніж почати будь-який проект. Менеджери запитують усі детальні факти та цифри, перш ніж приймати будь-яке рішення. Ця висока потреба уникнення невизначеності є однією з причин, чому в Японії так важко реалізувати зміни.

З оцінкою **95 балів** українці відчувають значну загрозу через неоднозначні ситуації та **Україна** також є **однією з найбільш невизначених країн у світі**. Українці дуже цінують стабільність. Також дуже поширене детальне планування та інструктаж. При цьому суспільство готове ігнорувати правила чи закони, якщо це дозволить уникнути певного ступеня складності, українці не гнучкі в неочікуваних ситуаціях. Наприклад, в бізнесі презентації або не підготовлені, коли вже починаються переговори, а увага зосереджена на побудові стосунків, або надзвичайно детальні та добре підготовлені. Поки українці спілкуються з людьми, які вважаються чужими, вони виглядають дуже формальними та віддаленими. При цьому формальність використовується як знак поваги. Наразі громадяни не знають, чого чекати через масу соціальних проблем, як-от конфлікт з Росією; нестабільна економічна ситуація; постійні зміни на посадах уряду. Отже, цілком очевидно, що люди боятимуться невизначеності, тому що насправді важко передбачити, що станеться навіть у найближчому майбутньому [51], [101].

Таким чином, у **всіх трьох досліджуваних країнах** переважає суспільство **з високим ступенем запобігання невизначеності**. В цих суспільствах люди схильні більше покладатися на думку фахівців і експертів ніж на здоровий глузд і життєвий досвід. Використовуються розробка докладних законів і правил поведінки на всі випадки життя. В них цінуються соціальні виплати, гарантованість збереження робочого місця, пенсійне забезпечення тощо. Діяльність працівників регулюється твердими правилами, інструкціями, існує жорстка субординація. Проте в даному відношенні в Німеччині даний показник є не настільки високим, так як невизначеність спричинює серед німців менше стресових ситуацій, вони більш готові до ризиків і більш відкриті до розбіжностей у думках та інновацій, віддають перевагу менш ієрархічним управлінським моделям. Українці та японці ж очікують зазвичай чітких письмових вказівок, інструкцій, доручень, щоб таким чином звільнити себе від особистої відповідальності, а при спілкуванні з незнайомими людьми їм притаманний дуже формальний та офіційний стиль.

5. Довгострокова орієнтація. Long Term Orientation (LTO).

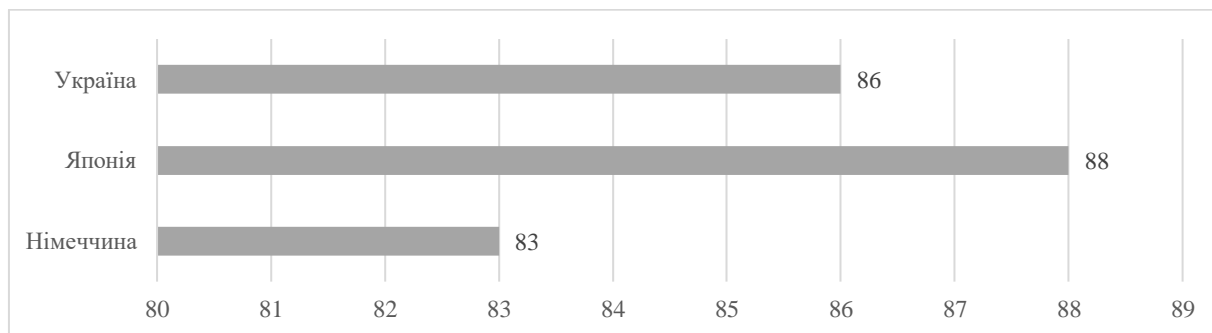


Рис. Д.5. Значення індексу довгострокової орієнтації за Хофстеде в Німеччині, Японії та Україні

Джерело: складено автором на основі [18]

Німеччина отримує за параметром довгострокової орієнтації оцінку 83, що про **прагматичність та довготривалу орієнтацію** її суспільства. Німці ставлять правду та прямоту вище дипломатії, вважаючи, що факт є важливим питанням і що особисті емоції не повинні перешкоджати висловленню правди. Хоча деякі традиції та норми важливі для німців, їх також можна адаптувати до рішень, які залежать від часу, ситуації та контексту. Цей консервативний, обґрунтований підхід до проблем, які виникають, дає Німеччині можливість швидко змінюватись. Німці мають високий рівень часової орієнтації, стратегії їх підприємств охоплюють декілька років і зорієнтовані на майбутнє. В бізнес-відносинах присутня висока ступінь офіційності: всі зустрічі призначаються завчасно, домовленості про зустрічі неухильно дотримуються, час не повинен розтрачувати попусту, всі проекти зазвичай виконуються у встановлений термін. Підтримують суворі контракти і очікують їх дотримання, незалежно від обставин, що змінюються.

З оцінкою **88 Японія** є одним із найбільш **орієнтованих на довгострокову орієнтацію** суспільств. Японці бачать своє життя як дуже короткий момент у довгій історії людства. З цієї точки зору японцям не дивний якийсь фаталізм. На думку японців люди роблять все можливе у своєму житті, і це все, що вони можуть зробити. Люди живуть своїм життям, керуючись чеснотами та практичними добрими прикладами.

Усі робітники служать довговічності компаній. Їхній інтерес на переговорах пов'язаний із середньостроковими чи довгостроковими перспективами.

Україна набрала **86** балів, а це означає, що це дуже прагматична культура – одне з найбільш **орієнтованих на довгострокову орієнтацію** суспільств. У суспільствах з прагматичною орієнтацією люди вірять, що істина дуже залежить від ситуації, контексту та часу. Вони демонструють здатність легко адаптувати традиції до умов, що змінилися, сильну схильність до заощаджень та вкладень, ощадливість, наполегливість у досягненні результату. Українці не дуже гнучкі, коли справа доходить до несподіваних ситуацій. Вони воліли б зробити те ж саме, що робили раніше, а потім спробувати новий підхід. Це також гальмує процес реформ і змін у суспільстві, тому що людям важко пояснити, для чого потрібні ці зміни [51], [101].

Таким чином, **всі три країни** є суспільствами з **достроковою орієнтацією**. Тут приділяють велику увагу таким характеристикам як соціальний статус, ощадливість, сором'язливість. Ці суспільства цінують традиції культурні цінності та цінується висока трудова етика. При роботі з представниками цих країн частіше необхідно виявляти повагу до їх традицій; не демонструвати марнотратства; не діяти легковажно.

6. Співвідношення безпосередності та стриманості. Indulgence versus Restraint (IVR).

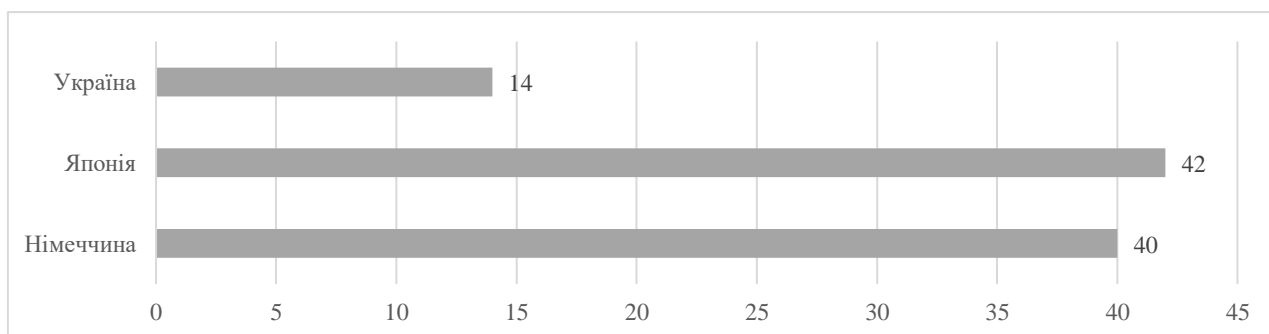


Рис. Д.6. Значення індексу співвідношення безпосередності та стриманості за Хофстеде в Німеччині, Японії та Україні

Джерело: складено автором на основі [18]

Німеччина має відносно не високий бал **40**, коли йдеться про поблажливість, тобто **країна стримана** за своєю природою. Незважаючи на те, що все ще наголошується на отриманні задоволення та розвагах, основним менталітетом для багатьох німців є «жити, щоб працювати». Хоча ознаки статусу та довгострокових стосунків цінуються, загальна концепція дозвілля та миттєвого задоволення регулярно відходить на другий план на користь самозадоволення.

Японія з не високим балом **42** також має **культуру стриманості**. Суспільства з низьким балом у цьому вимірі мають тенденцію до цинізму та песимізму. Крім того, на відміну від суспільств поблажливих, стримані суспільства не роблять великого акценту на дозвіллі та контролюють задоволення своїх бажань.

Стриманість української культури легко помітна через її дуже низьку оцінку **14** за цим виміром. Багато людей в Україні впевнені, що у них є зобов'язання перед сім'єю чи роботою, і вони не можуть їх підвести, навіть якщо розуміють, що хочуть чогось іншого. Якщо вони не виконують деякі з цих зобов'язань, вони відчувають соціальний тиск бути виключеними зі свого кола спілкування. Це може здатися занадто стриманим, але це не завжди означає щось погане. Ще одна особливість, яку можна помітити під час спілкування з українцями, що вони сором'язливі і схильні недооцінювати свої досягнення, і це також особливість стриманого типу культури, але інша сторона полягає в тому, що в українців виховують доброзичливість до інших людей [51], [101].

Таким чином, суспільства **всіх досліджуваних країн є стриманими**, які контролюють задоволення своїх потреб та регулюють їх за допомогою суворих соціальних норм. Українці, порівняно з японцями та німцями, демонструють помітно більшу ступінь самообмежень та згідно з усталеними соціальними нормами суттєво менші можливості задоволення людських бажань і прагнень. Українська культура є більш стриманою, більш контрольованою щодо реалізації життєвих насолод, матеріальні об'єкти (дорогі автомобілі, розкішні будинки тощо) є в ній пріоритетними ознаками статусу.

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз в діловій культурі Німеччини, Японії та України за моделлю Г. Хофстеде для виробників

меду

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору
1	2	3	4
Німеччина			
Підхід до планів, правил і законів			
1.	У всьому спираються на закони та правила, наполягають на письмових правилах; будь-які раптові зміни плану є небажаними. Покладаються на перевірені данні та власний на досвід. Не піддаються стресу при зміні умов.	$8 \cdot 0,25 = 2$	Врахування часових витрат, при побудові ділових відносин та дослідженнях, на обґрунтування всіх рішень, планів та правил, опрацювання факторів ризику. Проте в будь-який умовах будуть методичними та організованими, всі правила та інструкції будуть виконані.
Ступінь необхідності отримання чітких планів дій			
2.	Вітається чітка інструкція, коли вони знають, яке положення вони займають та чого від них чекають, і полюбляють, якщо одне те саме повторюють по декілька разів. При цьому чітко дотримуються всіх правил.	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	При проведенні маркетингових досліджень чи співпраці з компанією, організацією надавати керівництву чи працівникам (учасникам дослідження) чітку стратегію, план дій, вказівки тощо. Враховувати часові витрати на побудову та ознайомлення з даними планами. Проте після цього можливістю є те, що дані вказівки точно чітко будуть виконані.
Ступінь регулювання діяльності в бізнесі			
3.	У будь-якому аспекті бізнесу необхідно проводити планові та екстремальні дослідження, перш ніж будь-які операції буде проведено, необхідно пропрацювати деталі.	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	Врахування витрат часу на обґрунтування та перевірку всіх фактів / правильність даних в дослідженнях та документах, які будуть подаватись. Проте в довгостроковій перспективі ці витрати призведуть до впевненого та продуктивного співробітництва, де всі умови та задачі буде правильно виконано.
Ступінь самостійності при прийнятті рішень			
4.	Керуються своїми інтересами та інтересами членів родин. Думка однієї людини незалежна від інших людей, працівники відкрито висловлюють свої думки чи зауваження, приймають рішення незалежно.	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	З одного боку, люди самостійно та швидко приймають рішення без консенсусу з іншими, проте комунікації також повинні відбуватись більше на індивідуальному рівні, що збільшує часові витрати на розробку індивідуальної комунікаційної стратегії.

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4
Рівень диференціації між ролями чоловіків та жінок			
5.	Жорстко розділені та закріплені соціальні ролі та трудові функції між чоловіками та жінками. Однак це повільно змінюється в молодших поколіннях.	$6*0,15=0,9$	Необхідність витрат часу на дослідження прийнятних ролей для чоловіків і для жінок в суспільстві, та делегувати обов'язки при співпраці/дослідженнях відповідно до прийнятих трудових функцій.
Відношення до представників інших країн			
6.	Іноземцям важко налагодити особисті контакти, німці досить замкнуті та зосереджені на собі.	$4*0,2=0,8$	Врахування витрат часу на встановлення контакту, довіри, концентрація в основному на бізнес цілях.
Ступінь різниці між професійною діяльністю і особистим життям			
7.	Існує різниця між професійною діяльністю та особистим життям. Домінуючими цінностями є незалежність, самореалізація.	$3*0,2=0,6$	Необхідність погодження індивідуальних цілей з метою співпраці/дослідження. Варто розмежовувати професійну діяльності та особисте життя.
Ступінь обмеженості суспільства			
8.	Хоча відсутня обмеженість суспільства, переважає контролюють задоволення своїх бажань.	$4*0,1=0,4$	Перевагою є те, що в бізнес відносинах та дослідженнях партнери будуть відповідальними. Проте при побудові стратегії позиціонування варто ефективно доносити, що продукт компанії поєднує в собі найкращі особливості, задовольняє потреби та задоволення бажання.
Ступінь традиційності/формальності у бізнес-відносинах			
9.	Присутність формальностей при співпраці. Підтримка суворих контрактів і очікування їх дотримання. При цьому ставлять правду та прямоту вище дипломатії, адаптують традиції та норми до бізнес-рішень.	$3*0,1=0,3$	При співробітництві та дослідженнях враховувати часові витрати на ознайомлення всіх формальностей та умовностей, адаптації до умов партнерів. Необхідно притримуватись та виявляти повагу до всіх формальностей, проте можливістю є відсутність необхідності притримуватись традицій та підлаштовуватись під них.
Всього:		9,05	
Японія			
Ступінь самостійності при прийнятті рішень			
1.	Японці звикли діяти у всьому колективно. Акцент на співробітництво та досягнення згоди, перш ніж буде прийнято остаточне рішення.	$8*0,25=2$	Врахування значних часових витрат на прийняття узгоджених рішень між всіма членами групи. Загроза при дослідженнях, так як відповіді в опитуваннях можуть бути більше колективними, ніж власними. Перевагою є те, що комунікації повинні відбуватись зі всіма членами групи, а не з кожним індивідуально.
Підхід до планів, правил і законів			
2.	Наявність планів та правил на будь-яку ситуацію.	$9*0,2=1,8$	Врахування часових витрат на обґрунтування всіх рішень, планів та правил, створення їх на кожную ситуацію, опрацювання факторів ризику.
Ступінь відповідальності за власні вчинки/висловлення			
3.	Гармонія групи вище вираження індивідуальних думок, кожен член групи несе відповідальність перед всіма.	$7*0,25=1,75$	Врахування можливості впливу думки групи на індивіда, його побоювання прийняти рішення чи дати відповідь, що не задовільнить групу.

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4
	Ступінь уникнення складнощів		
4.	Вважають за краще піти на складнощі, проте бути впевненими у правильності рішення.	$7*0,2=1,4$	Недоліком є значні витрати часу на обґрунтування будь-яких рішень, правил, доцільності проектів тощо. Проте, внаслідок цього буде віднайдений точний консенсус, рішення якого будуть довіряти, що є перевагою при наступній співпраці, адже можна бути впевненими в партнерах і їх рішеннях.
	Відношення до представників інших країн		
5.	Початок бізнес-комунікацій залежить від узгодження спільних інтересів для досягнення колективного успіху, важко встановлюються відносини представниками інших культур.	$5*0,25=1,25$	Повне підпорядкування правилам існуючої корпоративної культури, врахування витрат часу на узгодження, як колективних, так і спільних інтересів при співробітництві.
	Ступінь делегування управлінських рішень		
6.	Більше демократична модель прийняття управлінських рішень, ніж автократична. Немає «одної головної людини», яка приймає рішення, проте слідує стилю прийняття рішення «знизу – вгору».	$8*0,15=1,2$	Треба враховувати часові витрати на узгодження управлінського рішення між керівниками вищого рівня, та інколи і з працівниками, тому рішення приймаються довше.
	Ступінь регулювання діяльності в бізнесі		
7.	Дізнаються усі детальні факти та цифри, перш ніж приймати будь-яке рішення, потребують техніко-економічні обґрунтування.	$5*0,2=1$	Врахування витрат часу на обґрунтування та перевірку всіх фактів / правильність даних в дослідженнях та документах, які будуть подаватись. Проте в довгостроковій перспективі ці витрати призведуть до впевненого та продуктивного співробітництва, де всі умови та задачі буде правильно виконано.
	Рівень часової орієнтації		
8.	Усі робітники служать довговічності компаній, відбувається гонитва за середньостроковим та довгостроковим благополуччям/перспективами, а не за короткостроковими результатами.	$6*0,15=0,9$	При співробітництві та дослідженнях надавати перевагу середньостроковим та довгостроковим цілям / планам, що будуть не будуть підходити / не суперечити цілям японської організації, тому треба враховувати витрати часу на підлатування. Проте можливістю є точність та ефективність виконання даних планів / цілей.
	Рівень диференціації між ролями чоловіків та жінок		
9.	Жінкам досі важко піднятися по службових сходах, чоловіча праця вважається складнішою за жіночу.	$5*0,15=0,75$	При співпраці/дослідженнях направляти на ділові зустрічі/опитування чоловіків-спеціалістів, думка яких вважається більш професійною. Тому варто враховувати витрати часу на підбір необхідних спеціалістів.
	Ступінь традиційності/формальності у бізнес-відносинах		
10.	Цінуються традиції культурні цінності; сім'я є основою суспільства; цінується висока трудова етика.	$3*0,15=0,45$	При співробітництві та дослідженнях з представниками країни важливо проявляти повагу до її традицій, уникаючи розтратності та недбайливості. При побудові комунікаційної стратегії враховувати цінності та традиції.

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4
Ступінь обмеженості суспільства			
11.	Суспільство має відчуття, що їх дії обмежуються соціальними нормами, і погурати собі дещо неправильно.	$3*0,1=0,3$	При побудові стратегії позиціонування доносити до суспільства, що продукт достойний їх купівлі та зможе задовольнити їх бажання не порушуючи соціальних норм, завойовувати лояльність покупців.
Всього:		12,8	
Україна			
Ступінь самостійності при прийнятті рішень			
1.	Завжди покладаються на думки групи, набагато менше на власні. Рішення приймаються колегіально.	$7*0,25=1,75$	Враховання значних часових витрат на прийняття узгоджених рішень між всіма членами групи. Загроза при дослідженнях, так як відповіді в опитуваннях можуть бути більше колективними, ніж власними. Перевагою є те, що комунікації повинні відбуватись зі всіма членами групи, а не з кожним індивідуально.
Ступінь необхідності отримання чітких планів дій			
2.	Працівники отримують чіткі плани та вказівки від керівництва.	$8*0,2=1,6$	Виділення часу на побудову чіткого плану дій, вказівок, стратегії тощо при співробітництві з компанією чи проведенні маркетингового дослідження. Проте вказівки не завжди чітко виконуються підлеглими без впливових чи від керівництва настанов.
Ступінь уникнення складнощів			
3.	Готові ігнорувати правила / закони, якщо це дозволить уникнути певного ступеня складності. Не гнучкі в неочікуваних ситуаціях.	$7*0,2=1,4$	Враховувати ризики, віддавати перевагу структурованості відносин, спрямованості на зменшення невизначеності та забезпечення комфорту.
Ступінь розшарування в соціальній структурі суспільства			
4.	У всіх сферах ділової взаємодії важливо, що поведінка відображала й репрезентувала статусні ролі. Висока повага і побоювання людей з більш високою владою.	$6*0,2=1,2$	Враховувати всі формальності у відносинах з вищим керівництвом, та часові витрати, через важкий доступ до керівників. При відносинах з підлеглими (для здійснення опитувань, анкетувань тощо) враховувати їх скутість. Через це маркетингові дослідження чи побудова відносин з компанією, організацією можуть зайняти більше часу, що треба також враховувати.
Підхід до планів, правил і законів			
5.	Вважають за краще регулюватись твердими правилами, інструкціями, існує жорстка субординація. Більше покладаються на думку фахівців та експертів ніж на досвід.	$6*0,2=1,2$	Враховання часових витрат на створення правил, інструкцій, рішень тощо на будь-яку ситуацію, проте в довгостроковій перспективі люди будуть їх притримуватись та довіряти.
Ступінь регулювання діяльності в бізнесі			
6.	Поширене детальне планування та інструктаж, ієрархічне регулювання. Проте є ризик, що робота або не буде виконана, або буде виконана на високому рівні.	$6*0,2=1,2$	При побудові ділових відносин / проведенні досліджень варто бути гнучкими та підстроюватися під ситуацію, враховувати витрати часу на опрацювання ризиків, детальний інструктаж, контроль виконання роботи.
Відношення до представників інших країн			
7.	Обережність та скутість у відносинах з представниками інших країн, доступ їх до колективу.	$4*0,25=1$	Враховання часових витрат на здобуття лояльності та довіри, узгодження спільних інтересів.

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4
	Важливість кар'єрних цінностей / досягнень		
8.	Пасивна цільова поведінка, применшують свої особисті досягнення. Домінують якість життя та турбота про інших. Духовні та сімейні цінності переважають над матеріальними.	$6*0,15=0,9$	При співпраці роботи акцент на духовних цінностях, як досягнення можуть покращити якість життя українського партнера та його оточення. Працювати над мотивацією до активної поведінки, прийняття досягнень.
	Відношення до конкуренції		
9.	Суспільство рідко рухає конкуренція, більше присутнє бажання стабільності.	$5*0,15=0,75$	Враховання бажання стабільності, співпраця на рівних засадах. Перевага лояльності співробітників, при співпраці, проте відсутність мотивації до нового.
	Рівень часової орієнтації		
10.	Приймають зміни залежно від ситуації та часу. Проте переважають стабільність, так як не дуже гнучкі, коли справа доходить до несподіваних ситуацій.	$3*0,1=0,3$	При співробітництві та дослідженнях створення стабільних середньострокових, рідше довгострокових планів, проте враховання можливості введення короткострокових цілей при зміні відношення до часу чи ситуації у партнерів.
	Ступінь обмеженості суспільства		
11.	Відчувають соціальний тиск. Впевнені, що у них є зобов'язання перед сім'єю чи роботою, і вони не можуть їх підвести.	$3*0,1=0,3$	При побудові стратегії позиціонування доносити до суспільства, що продукт достойний їх купівлі та зможе задовольнити їх бажання не порушуючи соціальних норм, завойовувати лояльність покупців.
	Ступінь традиційності/формальності у бізнес-відносинах		
12.	Легка адаптація традицій до умов, що змінюються, проте присутня формальність.	$2*0,1=0,2$	Відсутність необхідності підлаштовуватись під традиції суспільства, проте все ж треба ознайомитись зі всіма формальностями перед співпрацею та дослідженнями.
Всього:		11,8	

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі табл. 2.13 – 2.19

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей в діловій культурі Німеччини, Японії та України за моделлю Г. Хофстеде для виробників

меду

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору
1	2	3	4
Німеччина			
Ступінь уникнення складнощів			
1.	Готові до ризиків та складнощів, не уникають їх. Вважають за краще компенсувати свою невпевненість, сильно покладаючись на досвід.	9*0,25=2,25	Відкритість до нового та інноваційного, при співпраці та дослідженням не піддаються паніці та струсу в неочікуваній ситуації, при відході від правил, будуть діяти відповідно до власного досвіду.
Підхід до планів, правил і законів			
2.	У всьому спираються на закони та правила, наполягають на письмових правилах; будь-які раптові зміни плану є небажаними. Покладаються на перевірені данні та власний на досвід. Не піддаються стресу при зміні умов.	8*0,25=2	Врахування часових витрат, при побудові ділових відносин та дослідженнях, на обґрунтування всіх рішень, планів та правил, опрацювання факторів ризику. Проте в будь-якій умовах будуть методичними та організованими, всі правила та інструкції будуть виконані.
Ступінь делегування управлінських рішень			
3.	Поєднання автократичної та демократичної моделі прийняття рішень. Усі бізнесі рішення приймаються в основному централізовано, хоча інколи домагаються консенсусу, якщо того вимагає ситуація. Прийняте активне залучення працівників до прийняття рішень.	8*0,2=1,6	Побудова ділових відносин насамперед з керівництвом середньої ланки, яке донесе рішення та інформацію вищому керівництву. Оскільки рішення приймаються в основному керівництвом враховуючи інтереси співробітників, які поважають рішення керівництва – не буде незадоволеності з їх сторони водночас.
Ступінь необхідності отримання чітких планів дій			
4.	Вітається чітка інструкція, коли вони знають, яке положення вони займають та чого від них чекають, і полюбляють, якщо одне те саме повторюють по декілька разів. При цьому чітко дотримуються всіх правил.	8*0,2=1,6	При проведенні маркетингових досліджень чи співпраці з компанією, організацією надавати керівництву чи працівникам (учасникам дослідження) чітку стратегію, план дій, вказівки тощо. Враховувати часові витрати на побудову та ознайомлення з даними планами. Проте після цього можливістю є те, що дані вказівки точно чітко будуть виконані.

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4
Ступінь розширення в соціальній структурі суспільства			
5.	Керівники та працівники часто близькі, менеджмент не є автократичним. При цьому співробітники не ставлять під сумнів авторитет своїх керівників.	$7*0,2=1,4$	Доступ до середнього керівництва займає менше часу, і часто точки зору середніх керівників та менеджерів відповідають точці зору вищого керівництва. Легше проводити маркетингові дослідження, так як люди самостійно приймають рішення щодо участі в опитуваннях, більш розкуті.
Ступінь регулювання діяльності в бізнесі			
6.	У будь-якому аспекті бізнесу необхідно проводити планові та екстремальні дослідження, перш ніж будь-які операції буде проведено, необхідно пропрацювати деталі.	$5*0,25=1,25$	Врахування витрат часу на обґрунтування та перевірку всіх фактів / правильність даних в дослідженнях та документах, які будуть подаватись. Проте в довгостроковій перспективі ці витрати призведуть до впевненого та продуктивного співробітництва, де всі умови та задачі буде правильно виконано.
Ступінь самостійності при прийнятті рішень			
7.	Керуються своїми інтересами та інтересами членів родин. Думка однієї людини незалежна від інших людей, працівники відкрито висловлюють свої думки чи зауваження, приймають рішення незалежно.	$6*0,2=1,2$	З одного боку, люди самостійно та швидко приймають рішення без консенсусу з іншими, проте комунікації також повинні відбуватись більше на індивідуальному рівні, що збільшує часові витрати на розробку індивідуальної комунікаційної стратегії.
Ступінь відповідальності за власні вчинки/висловлення			
8.	В основному несуть всі ризики від своєї діяльності самостійно, розподіляють їх індивідуально. В бізнесі також спільно беруть на себе відповідальність і досягають цілей у групах.	$6*0,2=1,2$	Вільна комунікація, через відсутність скрутості при партнерстві, вільне висловлення думок при опитуванні чи спілкуванні. Прямий стиль дозволяє говорити про суті справи, ефективно використовувати час, прямо йти до мети і уникнути непорозумінь.
Відношення до конкуренції			
9.	Жорстока та агресивна конкуренція в досягненні цілей.	$6*0,15=0,9$	Врахування конкуренції, як можливої мотивації. При співпраці робити акцент на конкурентоспроможності. Можливість швидко переходити до чогось нового, інноваційного.
Важливість кар'єрних цінностей / досягнень			
10.	Цінуються кар'єрні та матеріальні досягнення, амбіційність, які важливіші за сімейні цінності, невдачі розглядаються негативно.	$6*0,15=0,9$	При співпраці робити акцент на досягненнях, які вона принесе. Робити акцент, що кар'єра є дійсно важливою. На ділові зустрічі направляти амбіційних, наполегливих співробітників. Можливість продуктивної співпраці.
Рівень часової орієнтації			
11.	Високий рівень часової орієнтації, стратегії підприємств охоплюють декілька років і зорієнтовані на майбутнє, виконують все вчасно.	$7*0,1=0,7$	При співробітництві та дослідженнях надавати перевагу середньостроковим та довгостроковим планам / цілям, що будуть ефективно і вчасно виконані, виявляти пунктуальність.
Ступінь обмеженості суспільства			
12.	Хоча відсутня обмеженість суспільства, переважає контролюють задоволення своїх бажань.	$4*0,1=0,4$	Перевагою є те, що в бізнес відносинах та дослідженнях партнери будуть відповідальними. Проте при побудові стратегії позиціонування варто ефективно доносити, що продукт компанії поєднує в собі найкращі особливості, задовольняє потреби та задоволення бажання.

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4
Ступінь традиційності/формальності у бізнес-відносинах			
13.	Присутність формальностей при співпраці. Підтримка суворих контрактів і очікування їх дотримання. При цьому ставлять правду та прямоту вище дипломатії, адаптують традиції та норми до бізнес-рішень.	3*0,1=0,3	При співробітництві та дослідженнях враховувати часові витрати на ознайомлення всіх формальностей та умовностей, адаптації до умов партнерів. Необхідно притримуватись та виявляти повагу до всіх формальностей, проте можливістю є відсутність необхідності притримуватись традицій та підлаштовуватись під них.
Всього:		15,7	
Японія			
Ступінь самостійності при прийнятті рішень			
1.	Японці звикли діяти у всьому колективно. Акцент на співробітництво та досягнення згоди, перш ніж буде прийнято остаточне рішення.	8*0,25=2	Врахування значних часових витрат на прийняття узгоджених рішень між всіма членами групи. Загроза при дослідженнях, так як відповіді в опитуваннях можуть бути більше колективними, ніж власними. Перевагою є те, що комунікації повинні відбуватись зі всіма членами групи, а не з кожним індивідуально.
Ступінь уникнення складнощів			
2.	Вважають за краще піти на складнощі, проте бути впевненими у правильності рішення.	7*0,2=1,4	Недоліком є значні витрати часу на обґрунтування будь-яких рішень, правил, доцільності проектів тощо. Проте, внаслідок цього буде віднайдений точний консенсус, рішення якого будуть довіряти, що є перевагою при наступній співпраці, адже можна бути впевненими в партнерах і їх рішеннях.
Відношення до конкуренції			
3.	Жорстка конкуренція між групами, яка рухає суспільство, головною мотивацією є прагнення знаходитись в групі-переможці.	7*0,15=1,05	Врахування конкуренції, як можливої мотивації. При співпраці робити акцент на конкурентоспроможності. Можливість швидко переходити до чогось нового, інноваційного.
Ступінь регулювання діяльності в бізнесі			
4.	Дізнаються усі детальні факти та цифри, перш ніж приймати будь-яке рішення, потребують техніко-економічні обґрунтування.	5*0,2=1	Врахування витрат часу на обґрунтування та перевірку всіх фактів / правильність даних в дослідженнях та документах, які будуть подаватись. Проте в довгостроковій перспективі ці витрати призведуть до впевненого та продуктивного співробітництва, де всі умови та задачі буде правильно виконано.
Ступінь необхідності отримання чітких планів дій			
5.	Японці усвідомлюють, як вони повинні діяти відносно своєї ролі та становища в соціальній обстановці.	6*0,15=0,9	Відносна самостійність у своїй діяльності суспільства не вимагає побудови чіткого плану дій та вказівок для співпраці.
Рівень часової орієнтації			
6.	Усі робітники служать довговічності компаній, відбувається гонитва за середньостроковим та довгостроковим благополуччям/перспективами, а не за короткостроковими результатами.	6*0,15=0,9	При співробітництві та дослідженнях надавати перевагу середньостроковим та довгостроковим цілям / планам, що будуть не будуть підходити / не суперечити цілям японської організації, тому треба враховувати витрати часу на підлаштування. Проте можливістю є точність та ефективність виконання даних планів / цілей.

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4
Важливість кар'єрних цінностей / досягнень			
7.	Трудоголізм, наполегливість, приховане прагнення до досконалості.	5*0,15=0,75	При співпраці робити акцент на досягненнях, які вона принесе. Робити акцент, що кар'єра є дійсно важливою. На ділові зустрічі направляти амбіційних, наполегливих співробітників. Можливість продуктивної співпраці.
Ступінь розшарування в соціальній структурі суспільства			
8.	Різниця між статусом працівників не висока. Проте все ж звертають увагу на статусно-ієрархічний аспект ділових відносин.	4*0,15=0,6	Побудова ділових відносин в основному з вищим керівництвом та менеджерами середньої ланки, доступ до яких відносно не важкий, вимагає не високих витрат часу.
Ступінь різниці між професійною діяльністю і особистим життям			
9.	Існує різниця між професійною діяльністю та особистим життям. Домінуючими цінностями є незалежність, самореалізація.	2*0,25=0,5	Можливість врахування як професійних та і особистих аспектів при спілкуванні, співпраці, опитуваннях.
Всього:		9,1	
Україна			
Ступінь самостійності при прийнятті рішень			
1.	Завжди покладаються на думки групи, набагато менше на власні. Рішення приймаються колегіально.	7*0,25=1,75	Врахування значних часових витрат на прийняття узгоджених рішень між всіма членами групи. Загроза при дослідженнях, так як відповіді в опитуваннях можуть бути більше колективними, ніж власними. Перевагою є те, що комунікації повинні відбуватись зі всіма членами групи, а не з кожним індивідуально.
Ступінь делегування управлінських рішень			
2.	Автократична модель прийняття рішень. Рішення приймаються керівником, частіше без врахування інтересів співробітників – віра у справедливість «сильної руки».	7*0,2=1,4	Побудова ділових відносин з вищим керівництвом, яке приймає всі управлінські рішення без врахування думки співробітників, які приймуть будь-який варіант. Прийняття рішення вимагає менше часу, бо не вимагає узгодження.
Ступінь відповідальності за власні вчинки/висловлення			
3.	Ризики приймають всі члени груп, можливість перекладення відповідальності на всіх членів.	5*0,25=1,25	Достатньо вільна комунікація, оскільки ризик доведеться приймати не самостійно, а він буде розподілений між всіма.
Підхід до планів, правил і законів			
4.	Вважають за краще регулюватись твердими правилами, інструкціями, існує жорстка субординація. Більше покладаються на думку фахівців та експертів ніж на досвід.	6*0,2=1,2	Врахування часових витрат на створення правил, інструкцій, рішень тощо на будь-яку ситуацію, проте в довгостроковій перспективі люди будуть їх притримуватись та довіряти.
Відношення до конкуренції			
5.	Суспільство рідко рухає конкуренція, більше присутнє бажання стабільності.	5*0,15=0,75	Врахування бажання стабільності, співпраця на рівних засадах. Перевага лояльності співробітників, при співпраці, проте відсутність мотивації до нового.
Рівень диференціації між ролями чоловіків та жінок			
6.	Наявність у жінок можливостей реалізуватися у своїй професії.	5*0,15=0,75	При співпраці/дослідженнях на ділові зустрічі/опитування можна відправляти, як жінок, так і чоловіків спеціалістів, тому не витрачається час на підбір необхідних спеціалістів.

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4
Ступінь різниці між професійною діяльністю і особистим життям			
7.	Між професійними і приватними життями немає суттєвої різниці.	$2*0,25=0,5$	Можливість врахування як професійних та і особистих аспектів при спілкуванні, співпраці, опитуваннях.
Ступінь традиційності/формальності у бізнес-відносинах			
8.	Легка адаптація традицій до умов, що змінюються, проте присутня формальність.	$2*0,1=0,2$	Відсутність необхідності підлаштовуватись під традиції суспільства, проте все ж треба ознайомитись зі всіма формальностями перед співпрацею та дослідженнями.
Всього:		7,8	

Джерело: складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної [71] на основі табл. 2.13 – 2.19

Анкета для опитування кінцевого споживача меду на ринку Німеччини

Шановний покупець!

Запрошуємо Вас прийняти участь в маркетинговому дослідженні споживчих мотивацій при купівлі меду українського виробництва.

Дослідження проводиться студенткою 6-го курсу кафедри міжнародної економіки та маркетингу Київського національного університету імені Тараса Шевченка Лихицькою Валерією.

Ваша думка з цього приводу є важливою! Наперед дякую Вам за відповіді і надану допомогу!

Правильну відповідь вказуйте, будь ласка, позначкою X.

1. Вкажіть, будь ласка, ступінь Вашої згоди з наступним твердженням:
«Мед є засобом формування здоров'я людини».

Категорично не згоден	Не згоден	Згоден певною мірою	Згоден	Цілком згоден

2. Вкажіть, будь ласка, які з наведених нижче оздоровчих властивостей меду для вас є найбільш важливими? (Оцініть ступінь важливості від 1 до 10, де 1 – найменш важлива, 10 – найбільш важлива властивість.)

- Поліпшує обмін речовин
- Пригнічує хвороботворні мікроорганізми при застуді
- Містить комплекс вітамінів
- Володіє детокс-властивостями
- Є корисним заміником цукру
- Є способом профілактики та лікування захворювання на COVID-19
- Інші лікувальні властивості _____

3. Вкажіть, будь ласка, які з наведених нижче причин є для вас найбільш типовими при купівлі меду? (Оцініть типовість за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменш типова, 10 – найбільш типова причина.)

- Для насолоди смаком
- Для використання в приготуванні страв
- В лікувальних цілях
- Як замітник цукру
- В косметичних цілях
- Інше _____

4. Вкажіть, будь ласка, які з наведених нижче характеристик є найбільш важливими для Вас при виборі меду? (Оцініть ступінь важливості за шкалою від 1 до 5, де 1 – найменш важливий, 5 – найбільш важливий параметр.)

- Ціна
- Якісні характеристики
- Додаткові характеристики

5. Вкажіть, будь ласка, які з наведених нижче якісних характеристик меду є найбільш важливими для Вас при виборі меду? (Оцініть ступінь важливості за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменш важливий, 10 – найбільш важливий параметр.)

- Смак
- Склад
- Наявність додаткових домішок
- Вид меду
- Зовнішній вигляд
- Консистенція
- Інше _____

6. Вкажіть, будь ласка, які з наведених нижче додаткових характеристик є найбільш важливими для Вас при виборі меду? (Оцініть ступінь важливості за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменш важливий, 10 – найбільш важливий параметр.)

- Країна походження
- Регіон походження
- Відомість бренду
- Упаковка
- Місце продажу
- Сертифікати якості

7. Вкажіть, будь ласка, яку ціну Ви зазвичай витрачаєте на купівлю меду?

8. Вкажіть, будь ласка, яку максимальну надбавку до вартості класичного меду Ви готові заплатити за 500 грам меду з домішками (наприклад, мед з горіхами, фруктами, ягодами)?

9. Вкажіть, будь ласка, якому виду меду Ви найбільше надасте перевагу? (Оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 – майже не купую, 10 – є постійним покупцем.)

- Трав'яний мед
- Квітковий мед
- Монофлорний мед (акацієвий, соняшниковий, липовий тощо)
- Крем-мед
- Мед з добавками

10. Вкажіть, будь ласка, чи купили б Ви мед українського виробника, що повністю відповідає Вашим вимогам?

Так	Ні

Щиро дякую за Ваші відповіді! Ваша думка надзвичайно важлива для нас!

Questionnaire for surveying the end consumer of honey on the German market

Dear customer!

We invite you to take part in the marketing research of consumer motivations for honey produced in Ukraine.

The research is conducted by Valeria Lykhytska, a 6th year student of the Department of International Economics and Marketing at the Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Your opinion on this meter is important! Thank you in advance for your answers and help!

Please mark the correct answer with an X.

- 1. Please indicate the degree of your agreement with the following statement:
"Honey is a source of forming human health."**

Totally disagree	Disagree	Agree to a certain extent	Agree	Totally agree

- 2. Please indicate which of the following health benefits of honey are most important to you? (Rate the degree of importance from 1 to 10, where 1 is the least important and 10 is the most important feature.)**

- Improves metabolism
- Suppresses disease-causing microorganisms during a cold
- Contains a complex of vitamins
- Has detox properties
- Is a useful sugar substitute
- It is a method of prevention and treatment of the disease due to COVID-19
- Other medicinal properties _____

3. Please indicate which of the following reasons are the most typical for you for buying honey? (Rate the typicality on a scale of 1 to 10, where 1 is the least typical reason and 10 is the most typical reason.)

- To enjoy the taste
- For use in the preparation of dishes
- For medical purposes
- As a sugar substitute
- For cosmetic purposes
- Other reason _____

4. Please indicate which of the following characteristics are the most important for you when choosing honey? (Rate the degree of importance on a scale from 1 to 5, where 1 is the least important, 5 is the most important parameter.)

- Price
- Quality characteristics
- Additional characteristics

5. Please indicate which of the following quality characteristics of honey are most important to you when choosing honey? (Rate the degree of importance on a scale from 1 to 10, where 1 is the least important, 10 is the most important characteristic.)

- Taste
- Ingredients
- Presence of additional impurities
- Type of honey
- External appearance
- Consistence
- Other _____

6. Please indicate which of the following additional characteristics are most important to you when choosing honey? (Rate the degree of importance on a scale from 1 to 10, where 1 is the least important, 10 is the most important characteristic.)

- Country of origin
- Region of origin
- Brand awareness
- Packaging
- Place of sale
- Quality certificates

7. Please indicate what price you usually spend on buying honey?

8. Please indicate the maximum premium to the cost of classic honey that you are willing to pay for 500 grams of honey with additives (for example, honey with nuts, fruits, berries)?

9. Please indicate which type of honey do you prefer the most? (Rate on a scale from 1 to 10, where 1 is almost never a buyer, 10 is a regular buyer.)

- Herbal honey
- Flower honey
- Monofloral honey (acacia, sunflower, linden, etc.)
- Honey cream
- Honey with additives

10. Please indicate whether you would buy honey from a Ukrainian producer that fully meets your requirements?

Yes	No

Sincere thanks for your answers! Your opinion is extremely important to us!

Розрахункові дані для побудови карт сприйняття та об'єднаних просторів на ринку меду Німеччини

Компанія та товар	Якість продукції	Середня ціна меду (500г.), euro
Manuka Health MGO 250+	10	56,90
Watson & Son Manuka honig MGO 400+	9,7	53,90
Rigoni di Asiago Akazienhonig	9,3	17,65
Darbo Feiner Akazienhonig	9	13,90
Breitsamer Akazienhonig	8	9,99
Bihophar Akazienhonig	7	7,79
Rüdiger Feldt Akazienhonig	7,5	6,90
Langnese Flotte Biene, Akazienhonig Akazienhonig	7	6,90
Ukrainian bee Natürlicher Akazienhonig	6,5	4,20
Rewe Akazienhonig	3,5	4,7
EDEKA Akazienhonig	3	3,99
Aldi Akazienhonig	2,5	3,79
Ja! Rewe Akazienhonig	2	3,79

Джерело: складено автором за допомогою методу експертного оцінювання та на основі джерел [34], [35], [37], [38], [39], [40], [42], [43], [44], [45], [46], [47], [48], [49]

Аналіз сильних і слабких сторін компанії «Ukrainian bee» та її продукції у порівнянні з основними конкурентами на ринку меду Німеччини

Показники	Ukrainian bee	Rüdiger Feldt	Bihophar	Breitsamer	Langnese
I. Кількісні показники продукції					
Середня ціна звичайного меду (500 г.)	2,30 euro	6,50 euro	6,50 euro	7 euro	5 euro
Середня ціна органічного меду (500 г.)	3,50 euro	8,50 euro	8 euro	8 euro	7 euro
Глибина асортименту	15 видів меду	38 видів меду	30 видів меду	40 видів меду	19 видів меду
Наявність виробництва унікальних сортів меду	Мед з квітковим пилом, пергою, матковим молоком, прополісом, крем-мед.	Мед манука, полуничний, авокадо, лавандовий, евкалиптовий, кукурудзяний, з клеверу, джунглів.	Мед манука, мед желе, з бузку, обліпихи. Мед з сотами. Вершковий мед.	Мед манука, тасманський, з Альп, вершковий, для сніданків, до чаю, мюслів, хлібу, з першого збору року.	Мед Sabienchen для дітей та сніданків.
II. Якісні показники продукції					
Відповідність продукції міжнародним стандартам (сертифікація, перевірка якості)	Відповідний європейським стандартам якості. Сертифіковане виробництво згідно міжнародних стандартів ISO 22000:2005 та Стандарту з органічного виробництва і переробки бджолопродукції. Дослідження безпечності та якості меду підтверджено власною сертифікованою лабораторією в 3 етапи та міжнародними лабораторіями INTERTEK та QSI.	Мед перевіряється в німецьких лабораторіях, відповідний європейським стандартам якості та німецькому регламенту якості меду (HoneyV).	Відповідний європейським стандартам якості та німецькому регламенту якості меду (HoneyV). Кожна партія перевіряється іноді більш ніж за 40 параметрами фахівцями меду компанії, а також незалежними спеціалізованими інститутами. Наявність премій та нагород за якість («ÖKO-TEST», DLG).	Відповідний європейським стандартам якості та німецькому регламенту якості меду (HoneyV). 3 етапи контролю якості в німецьких лабораторіях. Наявність нагород за найкращий бренд.	Відповідний європейським стандартам якості та німецькому регламенту якості меду (HoneyV). Багатоетапна перевірка якості на власній лабораторії при заводі.

Продовження табл. Л.1

Показники	Ukrainian bee	Rüdiger Feldt	Bihophar	Breitsamer	Langnese
Естетичні характеристики	Скляна упаковка з залізною кришкою. Наявність необхідної інформації про продукт, зазначено країну виробництва серед даної інформації. Присутня захисна наліпка. Колір наліпок на банках прозорий – щоб споживач бачив колір та стан продукту.	Скляна банка, наявність необхідної інформації на упаковці, дизайн під старину. Присутня захисна наліпка.	Лаконічна скляна упаковка, з нанесенням країни походження меду і її прапору та зображенням виду меду на передній етикетці. Присутня захисна наліпка.	Пластикові упаковки з на 50% переробленого пластику або скляні банки, проте з залізною або пластиковою кришкою з на 50% переробленого пластику, яка є зручною, щоб мед не розливався при споживанні. Нанесено зображенням виду меду, прапор країни походження на передній етикетці. Присутня захисна наліпка.	Пластикові упаковки для легкого дозування меду з зображенням виду меду на передній етикетці. Наявність необхідної інформації про продукт.
III. Додаткові показники продукції					
Походження сировини	Мед виготовлено з сировини українського походження.	Звичайні сорти меду з місцевої сировини. Імпорт сировини унікальних сортів.	2 види меду з місцевої сировини, всі інші з імпоротної.	5 видів меду з місцевої сировини (Баварія та Альпи), всі інші з імпоротної.	Мед в з місцевої сировини, імпорт сировини з Європи та Пд. І Пн. Америки.
Упаковка	Скляна упаковка, пропонується в об'ємі 250, 400, 500, 700, 1200, 1250, 1400 г. У вигляді наборів по 5 пляшок по 250 та 500 г.	Скляна упаковка, продається в об'ємі 50 та 500 г.	Скляна упаковка, пропонується в об'ємі 250, 500 г. та 1 кг. У вигляді наборів по 3 пляшки в об'ємі 50 г.	Скляні упаковки пропонуються в об'ємі 315, 500 г. та 1 кг., у вигляді наборів по 3 пляшки 67 г. Пластикові упаковки з на 50% переробленого пластику – в об'ємі 350 г., у вигляді наборів 5 упаковок по 20 г. і 350 г., та у вигляді диспенсерів для шведського столу.	Пластикові упаковки пропонуються в об'ємі 125, 250, 375, 500 г. та 1 кг. Та у вигляді диспансерів для шведського столу. У вигляді наборів по 5 упаковок в об'ємі 20 г. Скляні упаковки у вигляді наборів по 3 баночки по 33 г. Залізна упаковка меду 3 кг.
Наявність видів меду з домішками	Наявність сумішей з апіпродуктами.	-	Мед з сотами.	-	-

Продовження табл. Л.1

Показники	Ukrainian bee	Rüdiger Feldt	Bihophar	Breitsamer	Langnese
VI. Організаційні та маркетингові показники діяльності підприємства					
Рекламна активність	Реклама в інтернеті, соціальних мережах (Instagrm, Facebook, Youtube).	Присутність на ярмарках, виставках. Присутня можливість підписки на безкоштовну інформацію про нові продукти компанії на адресу електронної пошти.	Реклама в журналах маркетів. Присутність на ярмарках, виставках. Проведення конкурсів. На сайті присутня можливість підписки на безкоштовну інформацію про мед та про нові продукти компанії на адресу електронної пошти.	Присутність на ярмарках, виставках. Дегустації, екскурсії на виробництво. Реклама в інтернеті, соціальних мережах (Instagrm, Facebook). Видання навчальних матеріалів про бджіл та мед. Співробітництво з компаніями по навчанню в сфері харчування та компаніями з виробництва сухих сніданків. Реклама в журналах маркетів.	Присутня можливість підписки на безкоштовну інформацію про мед та про нові продукти компанії на адресу електронної пошти. Реклама в інтернеті, соціальних мережах (Instagrm, Facebook). Реклама в журналах маркетів та дикаунтерів.

Продовження табл. Л.1

Показники	Ukrainian bee	Rüdiger Feldt	Bihophar	Breitsamer	Langnese
Особливості веб-сайту	Зручний веб-сайт з сучасним дизайном, присутня вся необхідна інформація про сертифікацію, якість та виробництво. Присутній переклад німецькою мовою. Відсутність каталогу продукції німецькою мовою. Відсутність цін на веб-сайті в євро, тільки в дол. США.	Застаріла версія веб-сайту, відсутність необхідної інформації про сертифікацію та якість меду, виробництва. Присутня можливість купівлі продукту. Присутня можливість підписки на безкоштовну інформацію про нові продукти компанії на адресу електронної пошти.	Компанія має 2 веб-сайти: для купівлі товару та з інформацією про продукт, що тріхи ускладнює процес купівлі. Присутня інформація про компанію та нагороди, проте немає про виробництво та сертифікацію. Наявні рецепти з використанням меду. Описана інформація про корисні властивості меду, його види, можливості заміни цукру. Присутня можливість підписки на безкоштовну інформацію про мед та про нові продукти компанії на адресу електронної пошти.	Зручний веб-сайт з сучасним дизайном. Описано властивості, корисність, смак та колір кожного виду меду. Наявні рецепти з використанням меду. Присутня інформація про компанію та нагороди, проте немає про виробництво та сертифікацію.	Зручний веб-сайт з сучасним дизайном. Присутні елементи сніданку на всіх сторінках сайту. Описано процес виробництва меду, перевірки якості. Описана інформація про корисні властивості меду, його види, можливості заміни цукру, використання в спорті, косметичних цілях. Наявні рецепти з використанням меду. Присутня можливість підписки на безкоштовну інформацію про мед та нові продукти компанії на адресу електронної пошти.
Збутова мережа	Продаж через маркети, спеціалізовані онлайн та офлайн магазини.	Наявність власної доставки протягом тижня, вартість – 5 євро. Продажі в спеціалізованих онлайн та офлайн магазинах.	Наявність власної доставки протягом 4-5 днів, вартість – 5 євро, при замовленні від 30 євро безкоштовно. Продажі в маркетах, спеціалізованих онлайн та офлайн магазинах.	Наявність доставки через компанію DHL протягом 3-4 днів, вартість – 5 євро, при замовленні від 15 євро безкоштовно. Онлайн та офлайн продажі в дискаунтерах та маркетах.	Продаж через дискаунтери та маркети.
Наявність власної лабораторії контролю якості продукції	Власна лабораторія з дотриманням європейських вимог.	-	-	-	Власна лабораторія при заводі.

Джерело: складено автором на основі [34], [37], [38], [42], [47], [48]

Результати опитування кінцевих споживачів меду на ринку Німеччини

Please indicate which of the following health benefits of honey are most important to you? (Rate the degree of importance from 1 to 10, where 1 is the least important and 10 is the most important feature.)

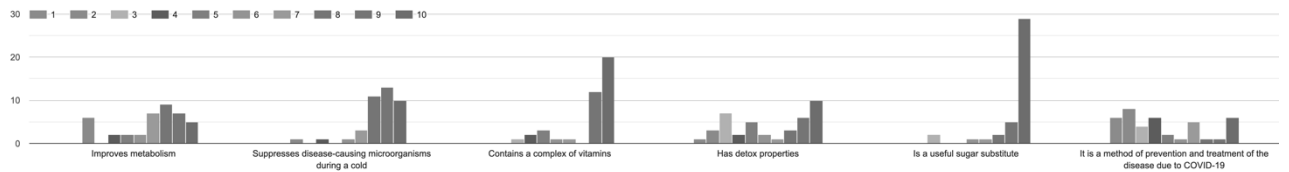


Рис. М.1. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate which of the following health benefits of honey are most important to you? (Rate the degree of importance from 1 to 10, where 1 is the least important and 10 is the most important feature.)»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини

Please indicate which of the following reasons are the most typical for you for buying honey? (Rate the typicality on a scale of 1 to 10, where 1 is the least typical reason and 10 is the most typical reason.)

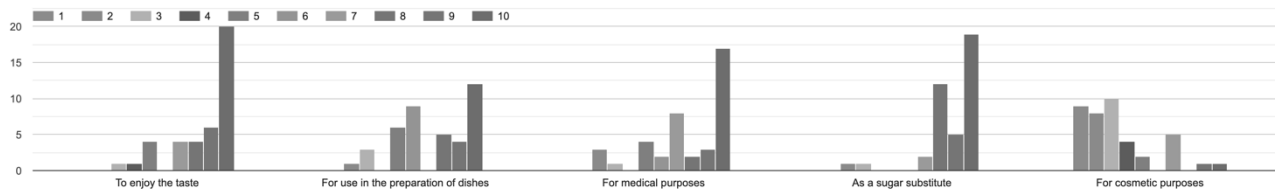


Рис. М.2. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate which of the following reasons are the most typical for you for buying honey? (Rate the typicality on a scale of 1 to 10, where 1 is the least typical reason and 10 is the most typical reason.)»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини

Please indicate which of the following characteristics are the most important for you when choosing honey? (Rate the degree of importance on ...t important, 5 is the most important parameter.)

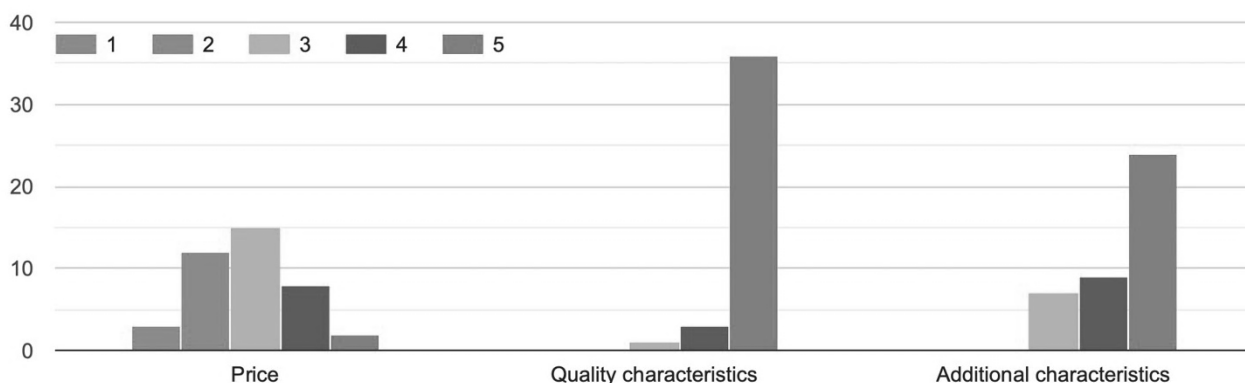


Рис. М.3. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate which of the following characteristics are the most important for you when choosing honey? (Rate the degree of importance on a scale from 1 to 5, where 1 is the least important, 5 is the most important parameter.)»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини

Please indicate which of the following quality characteristics of honey are most important to you when choosing honey? (Rate the degree of importance on a scale from 1 to 10, where 1 is the least important, 10 is the most important characteristic.)

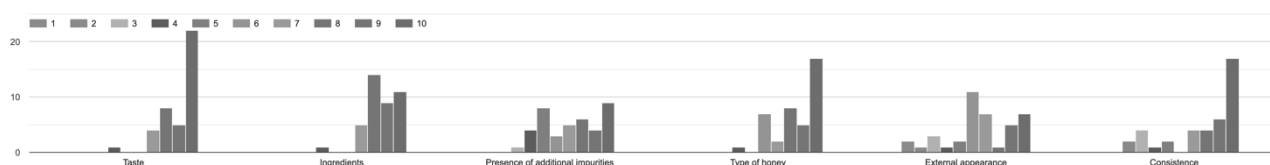


Рис. М.4. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate which of the following quality characteristics of honey are most important to you when choosing honey? (Rate the degree of importance on a scale from 1 to 10, where 1 is the least important, 10 is the most important characteristic.)»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини

Please indicate which of the following additional characteristics are most important to you when choosing honey? (Rate the degree of importance on a scale from 1 to 10, where 1 is the least important, 10 is the most important characteristic.)

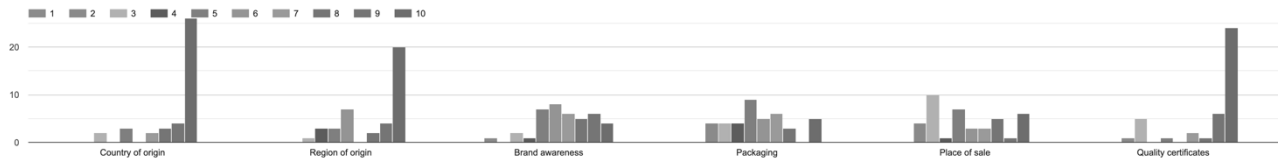


Рис. М.5. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate which of the following additional characteristics are most important to you when choosing honey? (Rate the degree of importance on a scale from 1 to 10, where 1 is the least important, 10 is the most important characteristic.)»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини

Please indicate what price you usually spend on buying honey?

40 ответов

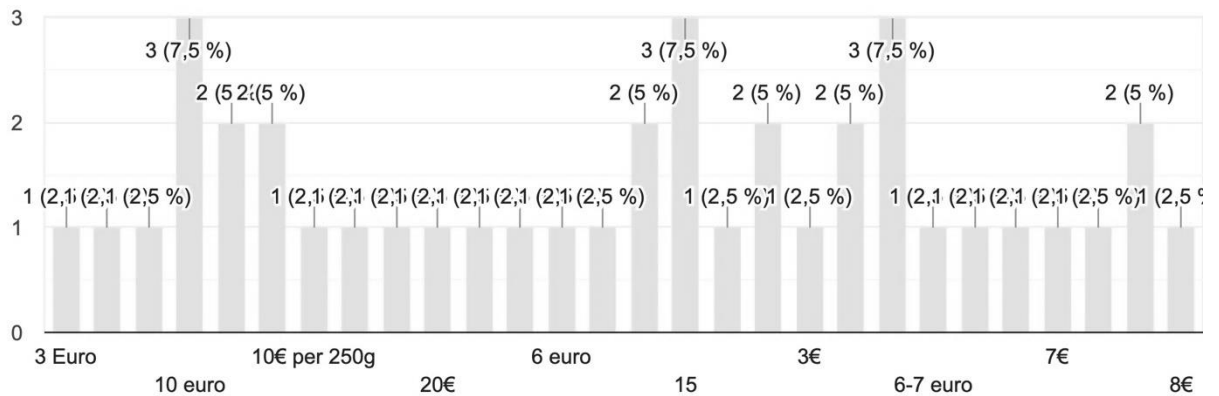


Рис. М.6. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate what price you usually spend on buying honey?»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини

Please indicate the maximum premium to the cost of classic honey that you are willing to pay for 500 grams of honey with additives (for example, honey with nuts, fruits, berries)?

40 ответов

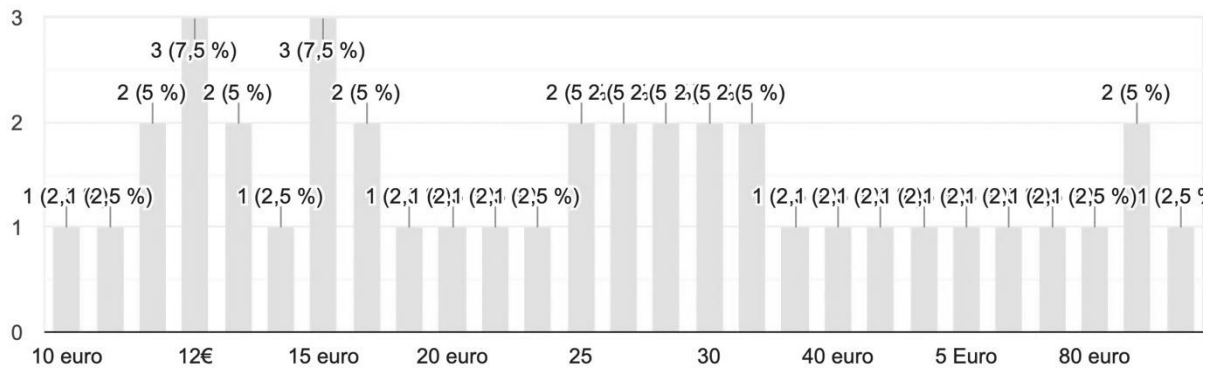


Рис. М.7. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate the maximum premium to the cost of classic honey that you are willing to pay for 500 grams of honey with additives (for example, honey with nuts, fruits, berries)?»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини

Please indicate which type of honey do you prefer the most? (Rate on a scale from 1 to 10, where 1 is almost never a buyer, 10 is a regular buyer.)

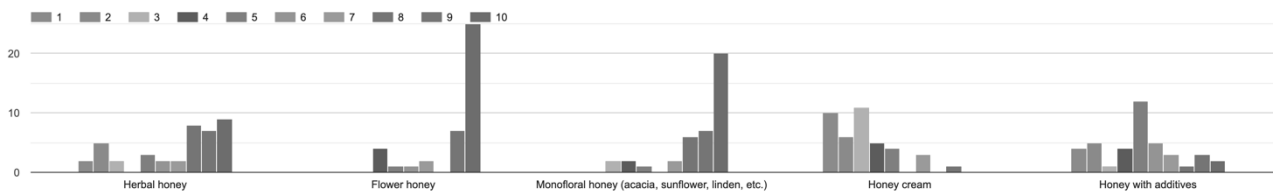


Рис. М.8. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate which type of honey do you prefer the most? (Rate on a scale from 1 to 10, where 1 is almost never a buyer, 10 is a regular buyer.)»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини

Please indicate whether you would buy honey from a Ukrainian producer that fully meets your requirements?

40 ответов

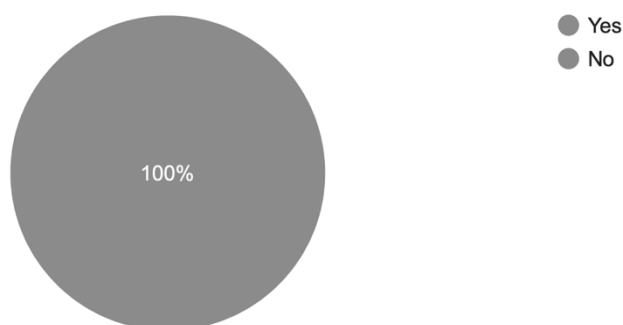


Рис. М.9. Відповіді респондентів на запитання: «Please indicate whether you would buy honey from a Ukrainian producer that fully meets your requirements?»

Джерело: складено автором на основі опитування 40 респондентів Німеччини