

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

На правах рукопису

**САВЕЛЬСЬ ВАДИМ ВАЛЕРІЙОВИЧ**

УДК 339.138:338.2

**Формування стратегій глобальної маркетингової  
діяльності підприємств на ринку продуктів харчування**

Спеціальність: 08.00.02 – світове господарство  
і міжнародні економічні відносини

**ДИСЕРТАЦІЯ**

на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник  
**ДІДКІВСЬКИЙ Микола Іванович,**  
кандидат економічних наук, доцент

**КИЇВ – 2011**

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	13
1.1. Сутність стратегії глобальної маркетингової діяльності.....	13
1.2. Класифікація стратегій маркетингової діяльності на глобальному ринку та умови їх застосування.....	29
1.3. Системний підхід до формування стратегій глобальної маркетингової діяльності.....	40
Висновки до першого розділу.....	62
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ.....	64
2.1. Процедура системного аналізу глобального середовища на ринку продуктів харчування.....	64
2.2. Фактори соціально-культурної адаптації стратегії глобальної маркетингової діяльності на ринку продуктів харчування.....	84
2.3. Внутрішньокорпоративні чинники глобалізації стратегій маркетингової діяльності на прикладі ринку продуктів харчування.....	105
Висновки до другого розділу.....	118
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ.....	122
3.1. Розвиток конкурентних переваг національних виробників продуктів харчування на глобальному ринку.....	122
3.2. Механізм визначення стратегії зростання національних виробників продуктів харчування на глобальному ринку.....	136
3.3. Розробка стратегії охоплення глобального ринку продуктів харчування.....	151
Висновки до третього розділу .....	164

ВИСНОВКИ .....	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	170
ДОДАТКИ.....	186

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

СБО	- Стратегічна бізнес одиниця
G20	- Країни великої двадцятки
МВФ	- Міжнародний валютний фонд
ЗТС	- Загальна теорія про системи

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі глобалізації світової економіки постає питання ефективного розвитку економічної системи України в умовах відкритості товарних ринків. Ринок продуктів харчування в Україні відіграє важливу роль в процесі трансформації національної економіки. Насамперед прискорення розвитку діяльності національних виробників продуктів харчування в глобальному масштабі сприятиме зростанню обсягів експорту, залученню іноземного капіталу, інтенсифікації соціального розвитку та підвищенню добробуту населення.

Для українських виробників продуктів харчування в умовах глобалізації, з одного боку, актуалізується необхідність захисту своїх позицій на внутрішньому ринку, з іншого, з'являється простір для транслявання позитивного досвіду та збільшення масштабів діяльності на світовому ринку. До можливостей експансії на світовому ринку можна віднести здатність застосування досвіду ефективної маркетингової діяльності на порівняно нових сегментах ринку, наприклад у сегменті продуктів швидкого харчування.

При цьому внаслідок посилення конкурентного тиску на світовому ринку та переорієнтації якісної складової попиту висуваються принципово нові вимоги до системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств. Отже, зростає значення стратегії маркетингової діяльності, спрямованої на досягнення конкурентних переваг та економічної ефективності на світовому ринку.

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю, по-перше, комплексного вивчення процесу формування стратегій глобальної маркетингової діяльності; по-друге, визначення системи послідовних управлінських рішень на етапах формування стратегії глобальної маркетингової діяльності; по-третє, виокремлення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку національних виробників в сегменті ринку продуктів

швидкого харчування для забезпечення ефективного розвитку в умовах глобалізації.

Стратегії глобальної маркетингової діяльності досліджуються у численних наукових працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у теорію формування маркетингових стратегій в умовах глобалізації товарних ринків зробили зарубіжні економісти Д. Аакер, Г.Л. Багієв, Г.А. Васильєв, Дж. Елбаум, Ж.-П. Жанне, Ф. Катеора, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левітт, М. Мак-Дональд, Н.К. Мойсєєва, К. Прахалад, М.Е. Сейфуллаєва, Дж. Страндсков, С. Холленсен, В.І. Черенков та ін.

Питання розробки стратегій діяльності на міжнародних ринках висвітлені в роботах вітчизняних науковців: О.М. Азарян, І.В. Багрової, А.В. Войчака, В.Г. Герасимчука, О.В. Дикого, А.О. Длігача, О.В. Зозульова, О.Л. Каніщенко, В.І. Коршунова, А.І. Кредісова, Н.В. Куденко, О.П. Луція, В.П. Мазуренко, В.П. Онищенко, Є.Г. Панченка, А.П. Румянцева, А.О. Старостіної, Т.М. Циганкової, А.С. Філіпенка та ін.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, у яких розглядаються стратегії маркетингової діяльності, недостатньо досліджений комплексний механізм формування стратегій глобальної маркетингової діяльності для національних виробників продуктів масового вжитку в умовах глобалізації ринкового середовища. Виникає об'єктивна необхідність подальшого поглибленого дослідження та обґрунтування процесу формування стратегій глобальної маркетингової діяльності як єдиної системи взаємопов'язаних управлінських рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей розвитку національних виробників в сегменті продуктів швидкого харчування на світовому ринку. Актуальність цих проблем і зумовила вибір теми дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження проведене в рамках держбюджетної наукової теми "Розвиток внутрішнього ринку України в умовах глобалізації: закономірності

та протиріччя” (номер державної реєстрації 06 БФ 040-01), що виконується на кафедрі міжнародної економіки економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Особистий внесок автора полягає у розробці пропозицій щодо процесу формування стратегій глобальної маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності національних підприємств відповідно до п. 5.5, етапу 5.7 “Основні напрями та необхідність підвищення інтеграційних процесів України”.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегій глобальної маркетингової діяльності виробників продуктів харчування для забезпечення ефективного розвитку в умовах глобалізації.

З огляду на поставлену мету, в роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до вивчення сутності стратегій глобальної маркетингової діяльності;
- здійснити класифікацію стратегій маркетингової діяльності на глобальному ринку та охарактеризувати умови їх застосування;
- запропонувати модель послідовності прийняття управлінських рішень у процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності на ринку продуктів харчування;
- визначити процедуру аналізу глобального середовища на ринку продуктів харчування під час формування стратегії глобальної маркетингової діяльності та розкрити роль соціально-культурних і внутрішньокорпоративних чинників у прийнятті стратегічних управлінських рішень;
- виявити конкурентні переваги національних виробників продуктів харчування на глобальному ринку;
- розробити стратегію зростання національних виробників продуктів харчування на глобальному ринку та стратегію охоплення глобального ринку.

*Об'єктом дослідження* є процес глобальної маркетингової діяльності підприємств на ринку продуктів харчування в умовах глобалізації.

*Предметом дослідження* є механізм формування, реалізації та оптимізації стратегій глобальної маркетингової діяльності підприємств на ринку продуктів харчування.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії міжнародного маркетингу, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені вивченню проблем маркетингових стратегій. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань дисертаційної роботи було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: метод аналізу і синтезу - під час дослідження суті поняття стратегії глобальної маркетингової діяльності та з метою встановлення взаємозв'язків між її складовими, виявлення всіх елементів стратегії на кожному рівні (параграфи 1.1, 1.2, 2.1); методи кількісного та якісного аналізу, індукції та дедукції - у процесі розробки методичного забезпечення формування стратегії глобальної маркетингової діяльності на ринку, що досліджується (параграфи 2.2, 2.3, 3.1); метод статистичного та графічного аналізу - для наочного зображення статистичного матеріалу побудови таблиць та рисунків (параграфи 1.3, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2). Крім того, у дисертаційному дослідженні застосовано комплекс специфічних методів: методи маркетингових досліджень (анкетування, експертне опитування) та методи аналізу даних і математичної статистики, насамперед факторний аналіз, методи перевірки статистичних гіпотез тощо (параграфи 2.2 та 3.1). Це дало можливість виявити характер впливу факторів культурного середовища при формуванні стратегій глобальної маркетингової діяльності на ринку продуктів харчування, а також оцінити конкурентні переваги національних виробників в умовах глобалізації ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні положення маркетингу та менеджменту, викладені у вітчизняних і зарубіжних наукових

працях. Основними джерелами інформації для аналізу та узагальнень були статистична звітність, дані оглядів ринку продуктів харчування України та інших країн, опубліковані у вітчизняних та іноземних періодичних виданнях, рекламно-інформаційні матеріали, поширювані підприємствами, що здійснюють діяльність на цьому ринку, відомості, зібрані під час маркетингових досліджень українського та російського ринків продуктів швидкого харчування, а також в результаті опитування експертів ринку.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в отриманні під час дослідження наукових результатів, які у сукупності розв'язують на теоретичному та прикладному рівнях питання, що пов'язані з удосконаленням механізму формування стратегій глобальної маркетингової діяльності вітчизняних підприємств на ринку продуктів швидкого харчування. Основні результати дослідження, що характеризують його новизну, розкривають зміст дисертації та виносяться на захист, полягають у тому, що:

*вперше:*

- розроблено модель прийняття взаємопов'язаних управлінських рішень глобальної маркетингової діяльності для визначення напрямку розвитку суб'єктів національного ринку продуктів харчування в умовах глобалізації. Систематизована послідовність прийняття рішень щодо пріоритетів напрямів діяльності, стратегій зростання, географічної експансії, позиціонування, охоплення ринку, конкурентної поведінки, асортиментної політики, збуту та просування;

- запропоновано підхід до дослідження середовища на ринку продуктів харчування в процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності. Сутність підходу полягає у дотриманні послідовності починаючи з фундаментального дослідження при визначенні корпоративної стратегії до подальшої її деталізації шляхом проведення прикладних досліджень з метою формування стратегії конкурентної поведінки та завершуючи комплексом

моніторингових досліджень на етапі оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів;

*удосконалено:*

- процедуру визначення конкурентних переваг українських виробників продуктів харчування в процесі формування стратегій розвитку в умовах глобалізації ринку, що базується на методі експертного опитування та передбачає оцінювання таких факторів, як досвід роботи на ринку в умовах глобалізації, наявні виробничі потужності та ефект масштабу, сила бренду на внутрішньому ринку країни походження, фінансові можливості підприємства, інтенсивність експортної діяльності, а також ширина та глибина асортименту;

- структурно-логічну схему формування пріоритетів стратегії охоплення глобального ринку продуктів харчування, що передбачає виокремлення потенційно привабливих для підприємства товарних напрямів та споживчих сегментів, а також визначення послідовності їх охоплення. До пріоритетного сегмента віднесені географічно близькі країни зі сформованою культурою споживання продуктів харчування, досконалою конкуренцією та незначними відмінностями у культурі споживання стосовно українського ринку, а саме Росія, Білорусь, Молдова та Польща;

*дістали подальшого розвитку:*

- характеристика умов застосування стратегій стандартизації та адаптації маркетингової діяльності в умовах глобалізації ринку. Встановлено, що підприємства, які здійснюють глобальну діяльність, мають поєднувати стратегії стандартизації своєї пропозиції та адаптації до локальних умов окремих сегментів глобального ринку продуктів харчування для забезпечення ефективності маркетингової діяльності;

- визначення сутності поняття «стратегія глобальної маркетингової діяльності», під яким розуміється система управлінських рішень спрямована на перехід від поточного стану підприємства до очікуваного, що визначається баченням глобального розвитку та стратегічними цілями, на основі яких формується комплекс взаємопов'язаних маркетингових програм;

- напрями стратегії зростання вітчизняних підприємств в умовах глобалізації ринку продуктів харчування, такі як: 1) дотримання послідовності охоплення сегменту ринку продуктів швидкого харчування країн світу; 2) нарощування частки обраних ринків шляхом зміни позиціонування, зміцнення збутової мережі та стимулювання збуту; 3) застосування стратегії розвитку через товари, насамперед шляхом розширення товарного асортименту та оновлення лінійки товарів; 4) продовження територіальної експансії в рамках стратегії розвитку ринків.

**Практичне значення отриманих результатів.** Теоретичні висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи можуть бути використані органами державної влади під час розроблення та реалізації урядових програм, концепцій та стратегій забезпечення ефективного розвитку харчової промисловості України, а також суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності для інтенсифікації розвитку в умовах глобалізації.

Використання наукових результатів дослідження можливе при створенні навчальних курсів, магістерських програм та спецкурсів з питань вивчення сучасних процесів міжнародного маркетингу.

Окремі теоретичні положення та практичні результати дослідження були використані Торгово-промисловою палатою України в процесі створення інформаційного середовища зовнішньоекономічної діяльності українських виробників (довідка № 475/11.1-9 від 18 лютого 2011 р.)

Розробки дисертаційного дослідження були впроваджені у практичну діяльність таких підприємств, як ТОВ «Адрем Інвест» (наукові результати та положення, наведені у дисертаційній роботі, використані під час розробки стратегії глобальної діяльності, а також при впровадженні механізмів просування бренду «Адрем» на іноземних ринках – довідка № 1702-07 від 17 лютого 2011 р.), ТОВ «Адвантер Груп» (впровадження запропонованої методики проведення маркетингового дослідження мотивацій споживачів та процедури оцінювання конкурентних переваг українських підприємств на

глобальному ринку дало змогу розробити програми консультативного і сервісного обслуговування клієнтів, довідка 1102/95с від 10 лютого 2011 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, всі результати якого отримані безпосередньо автором і є особистим внеском здобувача в розробку проблеми. Основні положення дисертації, які знайшли своє відображення у публікаціях, отримані автором одноосібно та самостійно.

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові положення, результати і висновки дисертаційного дослідження обговорювалися на методологічних семінарах кафедри міжнародної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка та доповідалися на чотирьох наукових і науково-практичних конференціях. Зокрема, на IV Всеукраїнській конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «B2B маркетинг» (18 - 20 лютого 2010 р., м. Київ), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика економіки та підприємництва» (11 - 13 травня 2010 р., м. Алушта), Науковій інтернет-конференції «Міжнародна економіка XXI століття: сучасні тенденції та перспективи розвитку» (6 грудня 2010 р., м. Ірпінь), V Всеукраїнській конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «B2B маркетинг» (24 - 26 лютого 2011 р., м. Київ).

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано 10 наукових праць, у тому числі 7 статей у наукових фахових виданнях, та 3 – у вигляді тез конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації складає 4,3 друк. арк., з них 4,3 друк. арк. належать автору особисто.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст дисертації – 169 сторінок. Робота містить 43 рисунки та 21 таблицю. Наведено також 3 додатки на 6 сторінках. Список використаних джерел налічує 188 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **1.1. Сутність стратегії глобальної маркетингової діяльності**

Розвиток економіки України, в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів вимагає формування якісно нового рівня управлінської поведінки суб'єктів міжнародних економічних відносин. Насамперед це стосується системності дій та логіки поведінки на ринку, а отже питань дотримання принципів стратегічного управління маркетинговою діяльністю. При цьому стратегії глобальної маркетингової діяльності займають важливе місце в процесі формування системи міжнародних економічних відносин, стимулюючи та забезпечуючи процес інтеграції України в глобальний економічний простір.

Оскільки глобалізація економіки та міжнародних економічних відносин є об'єктивним та неминучим процесом, виникає питання яким чином та на яких умовах національна економіка України буде інтегрована в світову систему зовнішньоекономічних зв'язків. Насамперед з'являється об'єктивна необхідність формування в Україні зовнішньоекономічного комплексу, орієнтовного на участь у міжнародному поділі праці.

При цьому формування сучасного зовнішньоекономічного комплексу України припадає на період, що характеризується стадією переважної подільності глобального ринку між колом суб'єктів міжнародних економічних відносин, насамперед глобальними корпораціями. Таким чином, в процесі інтеграції національної економіки України у світове господарство необхідна наявність національних підприємств, що будуть здатні здійснювати ефективну діяльність в умовах високо конкурентного глобального ринку на засадах досконалої конкуренції. В даному випадку стратегія глобальної маркетингової діяльності визначає чіткий вектор концентрованого розвитку в межах

глобального ринку. Отже, як наслідок інтенсифікуючи процес інтеграції України в світовий економічний простір, Рис. 1.1.



**Рис. 1.1 Стратегії глобальної маркетингової діяльності в системі міжнародних економічних відносин**

В вищезазначеному процесі українські підприємства тільки починають впроваджувати власний досвід системної маркетингової діяльності. При цьому для кожного підприємства, що активно розвивається, настає момент, коли характеристики вітчизняного ринку не дають змогу задовольнити амбіції власників стосовно подальшого розвитку та ефективного нарощування обсягів збуту. Ці обмеження можуть бути пов'язані з економічними умовами, політичним кліматом, факторами науково-технічного, демографічного та культурного середовища в країні. Внаслідок цих обмежень виникає питання виходу підприємства на зовнішні ринки та здійснення маркетингової діяльності у глобальному масштабі.

В сучасній науковій літературі наводяться різні підходи до обґрунтування доцільності здійснення діяльності у глобальному масштабі. Наприклад колектив російських авторів у книзі «Міжнародний маркетинг» під редакцією Багієва Г.Л. зазначає, що глобальна маркетингова діяльність та розвиток торгових відносин із закордонними країнами може стимулюватися наступними потребами підприємства [9, с 23]:

- насичення внутрішнього ринку (тиск конкурентів, зростання залежності від посередницької торгівлі, особливо в питаннях якості, цінової політики, розширення виробництва, тощо), при якому вигідно вкладати капітали закордоном;
- активність зарубіжного конкурента та його успіхи на внутрішньому ринку змушують шукати альтернативні ринки;
- подолання залежності від внутрішнього ринку та диверсифікація ризику шляхом завоювання іноземних ринків;
- вирішення проблеми залежності підприємства від сезонних коливань попиту на внутрішньому ринку;
- поліпшення завантаження наявних і додатково створюваних виробничих потужностей;
- зниження витрат на заробітну плату, сировину, транспорт, зменшення податкових виплат, зокрема шляхом використання різних форм виробництва продукції за кордоном;
- використання державних програм сприяння, які прийняті в країні походження або в країні перебування;
- підвищення ефективності збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій, наприклад на основі створення відділень, філій і дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів;
- компенсація коливань валютного курсу шляхом організації часткового виробництва і збуту у відповідних країнах;
- отримання доступу до сучасних технологій, ноу-хау;
- зниження загального ризику шляхом розподілення його на більший обсяг продукції у штучному вимірі, частина якої виробляється власними закордонними підприємствами;
- вивільнення висококваліфікованого кадрового персоналу для вирішення більш складних завдань у країні походження, шляхом

переносу за кордон виробництва окремих виробів або комплектуючих до них;

- стабілізація цінової політики або розширення рамок для її здійснення на внутрішньому та зарубіжному ринках.

Зазначені потреби в більшості випадків є стимулюючими до інтернаціоналізації діяльності підприємств. При цьому, процес інтернаціоналізації має і зворотній вплив. Наприклад, як зазначає Каніщенко О. Л., глобалізація товарних ринків, яка є наслідком поступової інтернаціоналізації галузей виробництва, на певному етапі починає здійснювати вплив на розвиток інтернаціоналізованого підприємництва, при якому глобальні підприємства, лідери товарних ринків, проникаючи на національні території стикаються з конкурентним середовищем, активними учасниками якого є їхні традиційні світові конкуренти і національні виробники, популярні на окремих локальних ринках. [49, с. 29-30].

Таким чином, посилення ринкових позицій операторів ринку визначається використанням інтернаціоналізованих методів міжнародного маркетингу, що передбачають вдосконалення системи управління, адаптацію або стандартизацію маркетингової діяльності міжнародних підприємств за рахунок використання світового досвіду. Враховуючи те, що ефективність стратегії глобальної маркетингової діяльності визначається доцільним застосуванням методів та інструментів міжнародного маркетингу, розгляд сутності стратегії глобальної маркетингової діяльності пропонується розпочати із визначення поняття міжнародного маркетингу та рівнів інтернаціоналізації маркетингової діяльності.

Розглянемо, як категорія «міжнародний маркетинг» трактується українськими та зарубіжними фахівцями. Циганкова Т.М. визначає сутність міжнародного маркетингу, як «стратегічну бізнесову концепцію, націлену на досягнення довгострокового та безперервного задоволення потреб трьох основних груп стейкхолдерів: споживачів, персоналу, акціонерів (власників)».

[133, с.9, 66-67]. Дещо інший аспект розглядається у визначенні Д. Еванса і Б. Бермана: «внутрішній маркетинг залучає в собі діяльність всередині своєї країни, тоді як міжнародний маркетинг залучає до себе різні види діяльності за кордоном» [143]. Можна зробити висновок, що зазначене визначення характеризує лише загальну відмінність внутрішнього та міжнародного маркетингу, при цьому не розкриваючи суті поняття.. Черевань В.П., Румянцев А.П., та Романенко Л.Ф. визначають, що міжнародний маркетинг передбачає планомірну, постійну, активну роботу на міжнародному ринку на різних етапах просування товарної продукції до споживача. [134, с. 154-169].

Більш широке розуміння поняття міжнародного маркетингу наведено у монографії Канищенко О. Л., де акцент робиться на тому, що відкритість національних економік та інтенсифікація міжнародного співробітництва привели до появи нового, внутрішньо-національного типу інтернаціоналізації, характерною рисою якого є поширення виробничо-комерційного співробітництва міжнародних (зарубіжних) і національних підприємств на локальному ринку та формування нового типу інтернаціоналізації управлінської взаємодії суб'єктів підприємництва. Таким чином, інтернаціоналізація на сучасному етапі розглядається, як певний рівень розвитку міжнародної взаємодії, що може розглядатися з позиції територіального охоплення або галузевого поширення. [49, с. 39].

Зроблений висновок, що поняття «міжнародний маркетинг» не може трактуватися лише як маркетингове забезпечення підприємницької діяльності поза межами вітчизняного для підприємства ринку. Водночас суть міжнародного маркетингу визначається, як теорія і практика прийняття управлінських рішень на основі дослідження зовнішніх факторів інтернаціоналізованого маркетингового середовища і внутрішніх факторів поведінки суб'єкта міжнародного підприємництва з метою оптимізації виробничо-комерційної діяльності шляхом максимально повного задоволення

потреб та вимог споживачів і реалізації інтересів виробників в умовах інтернаціоналізованих ринків. [49, с. 39].

Враховуюче вищенаведене визначення можна зробити висновок, що при здійсненні діяльності в умовах інтернаціоналізованого ринкового середовища, стратегії глобальної маркетингової діяльності набувають актуальності для всіх національних виробників, незалежно від того присутні вони на ринках інших країн світу, чи здійснюють діяльність лише в межах національного ринку, на якому присутні глобальні гравці. Наприклад, як зазначає Каніщенко О. Л., в результаті активної інтернаціоналізації господарського життя економічні суб'єкти, які діють лише в межах «своїх» національних ринків, опиняються втягнутими в певні світогосподарські процеси. Це позначається на стилі управлінської поведінки, і насамперед на інтернаціоналізації їхньої маркетингової діяльності. [49, с.72]. При цьому стратегічно орієнтовані підприємства мають істотні переваги, які при правильному використанні можуть забезпечити стійкість конкурентних позицій на внутрішньому ринку та можливості здійснення ефективної експансії на світовому ринку. До таких переваг відносять [138, с. 14]:

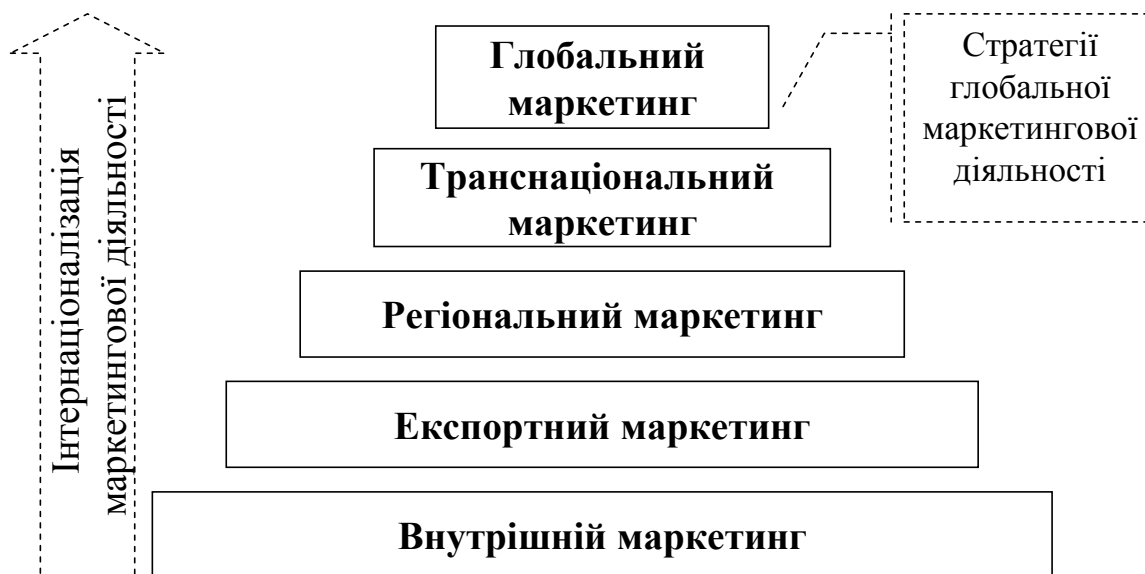
- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності майбутнього;
- можливість врахувати об'єктивні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- можливість поліпшити роботу по забезпеченню довгострокової та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті

результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін;
- можливість забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- можливість створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
- можливість реалізації принципів стратегічної орієнтації, що дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Традиційно, в якості одиниць стратегічного планування розглядалися ринки окремих країн. Зараз усе частіше спостерігається ситуація, коли підприємства починають мислити регіональними або глобальними ринками. Стратегія глобальної маркетингової діяльності характеризуються найвищим рівнем узагальнення на основі стандартизації елементів маркетингового середовища, а процес її формування є одним з найскладніших етапів управління міжнародним маркетингом.

Розглянемо рівні інтернаціоналізації маркетингової діяльності (Рис. 1.2). Складено з використанням джерела [49, с. 71].



**Рис. 1.2. Рівні інтернаціоналізації маркетингової діяльності**

Першим етапом розвитку маркетингової діяльності є внутрішній маркетинг. Він передбачає фокусування управлінських функцій та інтересів на єдиному національному ринку, який є внутрішнім для підприємства. Наявність традиційних методів поведінки та інтуїтивного сприйняття особливостей внутрішнього національного ринку, єдиних і знайомих правових, соціально-економічних, конкурентних технологічних та інших проявів дає підприємству змогу сконцентрувати увагу на розробці адекватних вимогам ринку інструментів маркетингової діяльності, насамперед стратегій локальної маркетингової діяльності. [165]

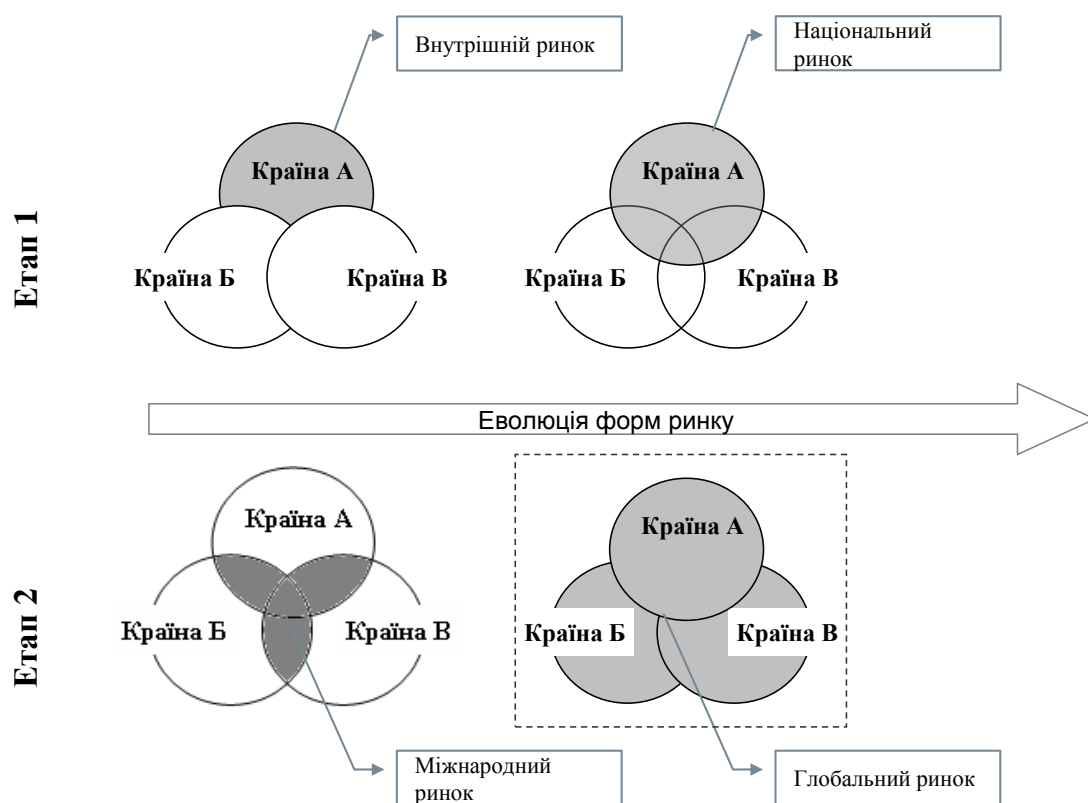
Другим етапом інтернаціоналізації маркетингової діяльності є застосування експортного маркетингу, який передбачає вихід управлінських, передусім маркетингових, функцій підприємства за межі національного (локального ринку). При цьому пріоритети національного маркетингу залишаються домінуючими настільки, що придатний зарубіжний ринок обирають відповідно до вимог внутрішньої програми управління завдяки маркетинговим дослідженням, незначній адаптації продукту, створенню прийнятних каналів розподілу залежно від умов зарубіжного ринку. [26, с 23].

Транснаціональний маркетинг характеризується випадками, коли підприємство надає значення відмінностям закордонних ринків і вважає за

необхідне видозмінювати іноземний бізнес в організаційному змісті. Особливості процесу сприяють формуванню численних національно-орієнтованих стратегій, які по суті адаптовані до специфічних умов локальних ринків. Характерною рисою управлінської поведінки при цьому стає зростання кількості локалізованих стратегічних проявів і варіантів стратегій маркетингової діяльності.

Вищою формою концентрації маркетингової діяльності є глобальний маркетинг, а саме вид управлінської діяльності, розрахований на сприйняття земної кулі як єдиного ринку, що може також поділятися на глобальні сегменти. Глобальний маркетинг можна вважати субкатегорією міжнародного маркетингу, що відповідає найвищому на сьогодні рівню розвитку узагальнення стратегій маркетингової діяльності на основі стандартизації елементів маркетингового середовища, зокрема прогресуючої уніфікації потреб, переваг та уподобань споживачів на великій кількості зарубіжних ринків. За таких умов кожне з підприємств здійснює стратегію глобальної маркетингової діяльності, навіть на своїй території сприймаючи свій національний ринок як сегмент глобального [49, с. 75].

Проаналізуємо детальніше поняття глобального ринку. Як наведено на Рис. 1.3 [55] глобальний ринок є тим же самим, що й внутрішній ринок країни, але таким, що географічно покриває увесь світ



**Рис. 1.3. Еволюція форм ринку в процесі інтернаціоналізації маркетингової діяльності**

Розглядаючи еволюцію форм ринку в процесі інтернаціоналізації маркетингової діяльності, можна зазначити, що найбільш простою формою є внутрішній ринок, який був характерний на ранній стадії товарного господарства. На внутрішньому ринку виробник товару одночасно був і його продавцем, а покупець — одночасно і кінцевим споживачем товару, одразу забирав та оплачував товар. Формуванню національних ринків сприяла спеціалізація внутрішніх ринків (ринки праці, капіталу, тощо), частина яких з самого початку була орієнтована на іноземних покупців. Отже, національний ринок можна визначити, як внутрішній ринок, частина якого орієнтується на іноземних покупців. Мануфактура, що базувалась на поділі праці, з XVI до середини XVIII ст. сприяла розвитку виробництва товарів, розширенню національних ринків і створенню регіональних, міждержавних і міжнародних ринків. Таким чином міжнародний ринок є частиною національних ринків, яка безпосередньо зв'язана із закордонними ринками. Вищою формою є глобальний ринок, що являє собою сферу стійких товарно-грошових відносин

між країнами, базується на міжнародному поділі праці та інших факторів виробництва. Глобальний ринок став закономірним результатом розвитку внутрішніх і національних ринків товарів, які вийшли за межі державних кордонів. Глобальний ринок є сферою міжнародного обміну і тому має зворотний вплив на виробництво: показує що, скільки та для кого треба виробити. [55]

З точки зору принципу здійснення маркетингової діяльності глобальний ринок можна визначити, як ринок, потреби якого можна задовольнити єдиним базовим товаром, що підтримується аналогічними інструментами продажів та комунікації. Таким чином, орієнтуючись на глобальний ринок, управлінською проблемою постає створення універсальної стратегії маркетингової діяльності, придатної для використання на теренах єдиного глобального ринку, яка б задовольняла одночасно потреби міжнародного розвитку підприємства та ринкові мотивації споживачів з різних країн і регіонів. [49, с. 75].

Повертаючись до стратегій маркетингової діяльності можна констатувати наявність значної кількості підходів, щодо визначення вказаної категорії. Проаналізуємо наведені у джерелах наукової літератури визначення, дотримуючись логіки розгляду від локального рівня до глобального. Дж. Р. Россістер та Л. Персі, автори роботи «Реклама та просування товарів», вказують, що стратегія маркетингової діяльності передбачає проведення порівняльного аналізу ресурсів підприємства (фінансових, технічних та управлінських) з аналогічними ресурсами головних конкурентів, проведення аналізу усіх аспектів виходу підприємства на ринок, створення цінності для покупця, визначення цільових ринків при зверненні до яких вигода для покупця повинна набути певної форми» [95, с. 20] Українські вчені В. Руделіус та О. М. Азарян визначають стратегію маркетингової діяльності як засоби досягнення маркетингових цілей, що характеризуються певним цільовим ринком та маркетинговою програмою його освоєння. [96, с.393].

З точки зору визначення сутності стратегії маркетингової діяльності, можна зробити висновок, що вказані визначення є досить звуженими, оскільки згідно із визначенням Дж. Р. Россістера та Л. Персі створення цінності для покупця не є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства, що базуються на баченні та амбіціях керівництва щодо подальшого розвитку. Згідно з визначенням О. М. Руделіуса та О. А. Азарян відсутня деталізація сутності маркетингової програми досягнення стратегічних цілей.

Більш розширене визначення надають Б.Е. Тоффлер та Дж. Імбер, співставляючи поняття стратегії маркетингової діяльності та маркетинг-плану, що деталізує маркетингову діяльність підприємства. План маркетингу може розповсюджуватися на окремий вид продукції або на всю продукцію підприємства. У будь-якому випадку план встановлює цілі та завдання маркетингу, які повинні бути досягнуті та вирішені протягом певного періоду часу, а також пропонує стратегії, яких необхідно дотримуватись для досягнення бажаного результату. Стратегії включають передбачуване вдосконалення продукції, визначення цільових ринків, види преферентних засобів масової інформації та заходи щодо стимулювання продажів». [125, с.250].

На нашу думку співставлення стратегії маркетингової діяльності та маркетинг-плану є обґрунтованим в тому числі і з огляду на те, що стратегія маркетингової діяльності завжди формується в рамках певного горизонту планування, отже на підприємстві мають бути встановлені короткострокові (поточні) цілі, цілі на найближчий рік та довгострокові цілі. Планування цих цілей повинно враховувати можливі зміни зовнішнього середовища. Для цього необхідно оцінити технічні, економічні, політичні, законодавчі і соціокультурні тенденції [95, с. 21].

Як свідчить практика горизонт стратегічного планування в Україні складає від двох до п'яти років порівняно із класичним горизонтом стратегічного планування від десяти до п'ятнадцяти років у Західній Європі та

США. Така особливість пов'язана із динамічністю ринкового середовища в Україні. Зазвичай підприємства складають річні, довгострокові та стратегічні плани. [73, с.237]. Стратегічний план створюється для того, щоб допомогти підприємству використовувати в своїх інтересах можливості ринкового середовища, що постійно змінюється. Це процес встановлення та збереження стратегічної відповідності між цілями та можливостями підприємства, з одного боку та змінними кон'юнктури ринку з іншого [58, с.120].

На основі наведених визначень можна зробити висновок, що стратегія маркетингової діяльності має передбачати чітке визначення як відправної точки розвитку, тобто поточного стану так і цільового або очікуваного стану через визначений період часу.

Перейдемо до розгляду вищих рівнів, насамперед міжнародного та глобального. Так, при формуванні міжнародних або глобальних стратегій маркетингової діяльності коло задач, що необхідно вирішити значно розширюється. Насамперед додаються такі питання, як:

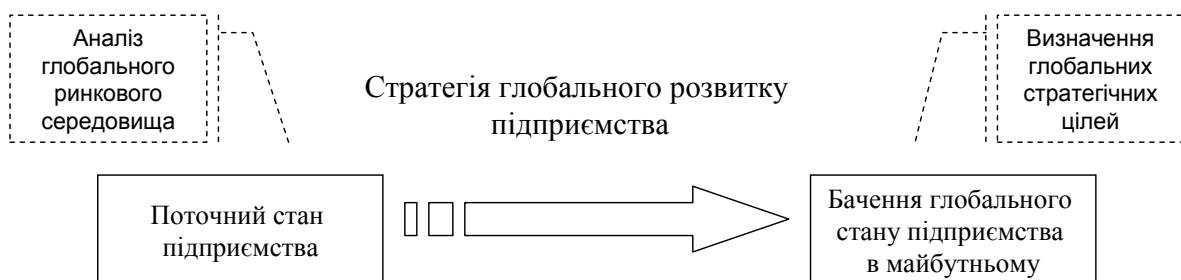
1. Оцінка доцільності виходу на глобальний ринок. Визначення стратегічних цілей, перспектив та загроз здійснення маркетингової діяльності у глобальному масштабі.
2. Оцінка доцільності адаптації єдиної системи управління та стандартизованої продукції під специфіку споживачів на ринках окремих країн.
3. Визначення яким чином доцільно здійснювати глобальну географічну експансію.
4. Визначення принципів організації на підприємстві процесу розробки та реалізації програми глобального маркетингу.

Розглянемо визначення стратегії глобальної маркетингової діяльності закордонних фахівців. Наприклад за визначенням Ф. Котлера стратегія глобальної маркетингової діяльності виправдана в тих випадках, коли виникають ознаки наближення до глобальної інтеграції, а національна

специфіка не має особливого значення [59, с. 630]. Шив Чарльз розглядає стратегію глобальної маркетингової діяльності як підхід за принципом «на глобальному ринку продавати один і той же товар однаковою способом». Стратегія глобальної маркетингової діяльності ґрунтується на припущенні, що споживачі всього світу стають все більш схожими один на одного. Тому стандартизація продукції та структури маркетингу може забезпечити значну економію на етапах розробки продукту та його просування [139, с.130].

В роботі пропонується розглядати сутність та завдання стратегії глобальної маркетингової діяльності більш широко, ніж прийняття рішення стосовно стандартизації пропозиції підприємства на глобальному ринку та методів її просування.

Стратегія глобальної маркетингової діяльності визначає бачення майбутнього стану підприємства на глобальному ринку та систему стратегічних цілей, визначаючи при цьому засоби їх досягнення. Ілюстрація концепції формування стратегії глобальної маркетингової діяльності наведена на Рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Концепція формування стратегії глобальної маркетингової діяльності**

На нашу думку стратегія глобальної маркетингової діяльності може розглядатися як система взаємопов'язаних управлінських рішень та комплекс маркетингових програм, що спрямовані на перехід від поточного стану підприємства до очікуваного, що визначається баченням розвитку на глобальному ринку та системою стратегічних цілей. Процес формування

стратегії глобальної маркетингової діяльності, з одного боку, починається з проведення ситуаційного аналізу кон'юнктури глобального ринку. З іншого боку формується бачення глобального розвитку підприємства та визначаються стратегічні цілі. Таким чином стратегія спрямована на визначення оптимального способу досягнення стратегічних цілей.

Стратегія глобальної маркетингової діяльності має включати портфельну стратегію, глобальну ринкову та товарну стратегії, стратегію глобального позиціонування, марочну стратегію, цінову стратегію, стратегію маркетингових комунікацій, стратегію збуту та просування. Більш детально складові стратегії глобальної маркетингової діяльності та етапи її формування розглянуті у третьому пункті розділу.

Стратегічне бачення та цілі глобальної маркетингової діяльності визначають розвиток підприємства. Зазначені рішення утворюють стратегічний план глобальної діяльності в умовах наявності конкурентів та труднощів, що стоять на шляху досягнення цілей. Як наведено на Рис. 1.5 стратегія глобальної маркетингової діяльності визначає весь ланцюг стратегічних завдань.



**Рис. 1.5. Завдання стратегії глобальної маркетингової діяльності**

В процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності можна виділити вхідні елементи, а саме ті фактори, аналіз яких передуює її формуванню, тобто ресурсне забезпечення, фактори маркетингового середовища, бачення розвитку підприємства та стратегічні цілі; та вихідні елементи, а саме стратегічні рішення щодо «маркетингового міксу», який включає такі складові, як товар, ціну, збут та просування. Основне призначення стратегії глобальної маркетингової діяльності полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства на глобальному ринку з його можливостями, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [64, с.11].

По формі стратегія глобальної маркетингової діяльності є одним з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків,

таблиць, тез, тощо. За змістом це сукупність маркетингових програм спрямованих на досягнення стратегічних цілей. [142, с.79-83, с. 79].

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що стратегія глобальної маркетингової діяльності для підприємства:

- задає напрямок розвитку на глобальному ринку;
- створює основу для глобального розподілу ресурсів;
- змушує підприємство оцінювати свої сильні та слабкі сторони з погляду глобальних конкурентів, можливостей і загроз у глобальному ринковому середовищі;
- стимулює координацію зусиль підрозділів підприємства;
- забезпечує кожному структурному підрозділу на підприємстві чіткі цілі та завдання;
- визначає альтернативні дії підприємства в умовах зміни глобальної ринкової кон'юнктури;

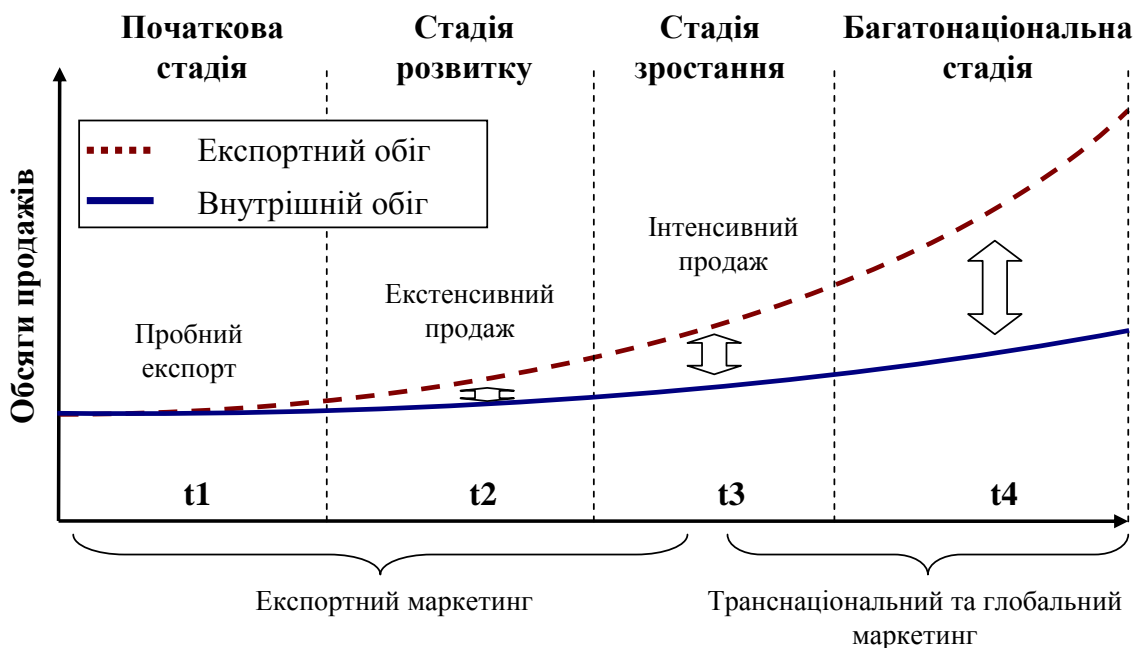
В контексті поглиблення аналізу стратегій маркетингової діяльності в умовах глобального ринкового середовища пропонується розглянути їх класифікацію та проаналізувати умови їх використання.

## **1.2. Класифікація стратегій маркетингової діяльності на глобальному ринку та умови їх застосування.**

Приклади вибору і застосування стратегій маркетингової діяльності різними підприємствами свідчать про їх значну різноманітність. Це пояснюється тим, що практично не існує єдиної універсальної стратегії маркетингової діяльності яка була б прийнятною для різних підприємств. Аналіз джерел наукової літератури демонструє наявність великого різноманіття парадигм стратегій маркетингової діяльності на глобальному ринку та класифікуючих критеріїв, якими користуються різні автори. Найбільш широкоживаною класифікацією стратегій маркетингової діяльності на

глобальному ринку є класифікація на основі критеріїв географічної та товарно-ринкової детермінованості.

У попередньому пункті роботи розглядалося, що за параметром географічної детермінованості виділяються такі рівні інтернаціоналізації маркетингової діяльності, як експортний маркетинг, транснаціональний маркетинг та глобальний маркетинг. Дослідження зарубіжних фахівців довели, що більшість підприємств починаючи експансію на зовнішні ринки, прагнуть оволодіти власними прийомами маркетингової поведінки, при цьому логіка поведінки залишається типовою: від засад внутрішнього маркетингу управлінські функції розвиваються і ускладнюються в напрямі транснаціоналізації і глобалізації, залучаючи все складніші і багаторівневі інструменти маркетингового забезпечення ефективної діяльності на глобальному ринку, Рис. 1.6. [9, с 22].



**Рис. 1.6. Стадії інтернаціоналізації діяльності підприємства**

Локалізоване підприємство (початкова стадія) насамперед прагне вибрати найбільш відповідний ринку товар. Інтернаціоналізоване підприємство концентрується на питаннях рівноваги використовуваних ресурсів, запуску або

зняття з виробництва продукції, поширення на ринках своєї продукції або виходу з них. У другому розділі роботи, в рамках визначення внутрішнокорпоративних чинників глобалізації стратегій, передбачається деталізація специфіки стратегічних інтересів підприємства на різних стадіях інтернаціоналізації його діяльності.

З точки зору товарно-ринкової детермінованості стратегії маркетингової діяльності поділяються на стратегію вузького товарного ряду (адаптація в межах окремих ринків) та широкого (стандартизація маркетингової активності). Стратегічний підхід, орієнтований на стандартизацію маркетингової активності на глобальному ринку, віддає пріоритет показникам ефективності власного виробництва. Протилежний підхід орієнтований на адаптацію товарів, тобто орієнтацію на задоволення специфічних потреб різних сегментів глобального ринку та різних груп споживачів. Стратегія адаптації базується на існуючих відмінностях між ринками. Доцільність розвитку за принципами стандартизації або адаптації визначається на основі розгляду трьох груп критеріїв:

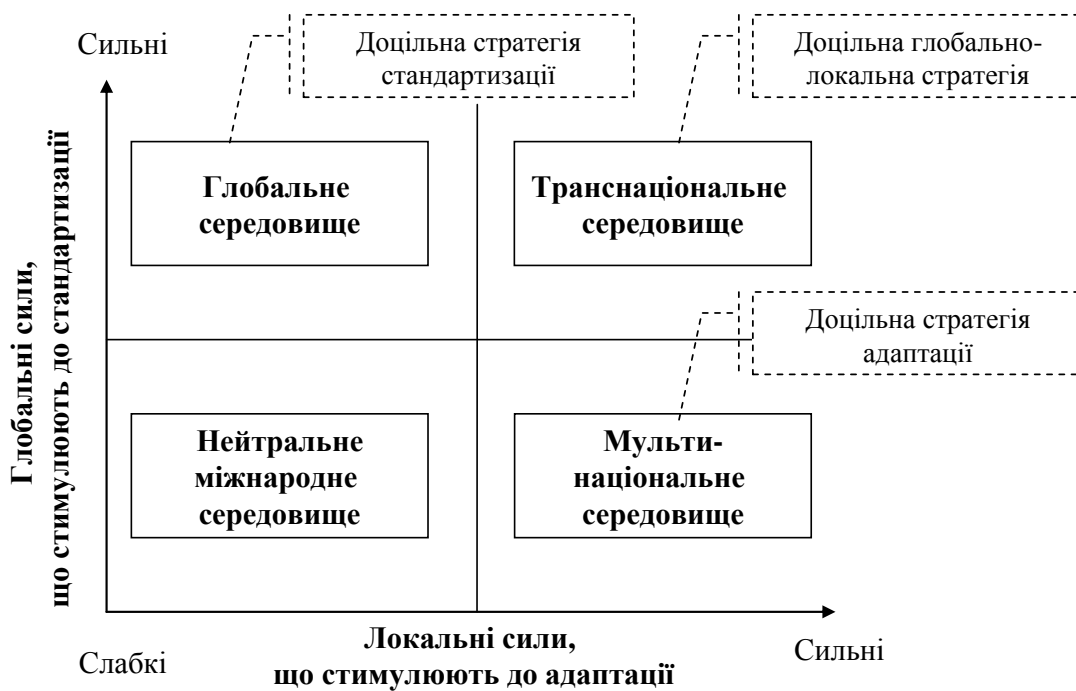
1. Відмінності в поведінці споживачів, не тільки в контексті соціальної демографії, рівня доходів або життєвих умов, але насамперед в контексті споживання, звичок, цінностей, тощо;
2. Відмінності в організації ринку, включаючи структуру збутових мереж, доступність інформації, наявність регулюючих правил, кліматичні умови, засоби транспорту, тощо;
3. Відмінності у конкурентному середовищі, у ступені концентрації конкуренції, у присутності локальних операторів ринку, у конкурентному кліматі, тощо.

При відсутності суттєвих відмінностей між цільовими ринковими сегментами за вищенаведеними критеріями доцільним є застосування стратегії стандартизації. Водночас стратегія стандартизації має певні суперечності для підприємств на глобальному ринку. В багатьох випадках це пояснюється

відсутністю ринкових сегментів, де споживчі мотиви є уніфікованими. [67]. Таким чином після того як усі можливості повної стандартизації вичерпуються, підприємства, що здійснюють діяльність на глобальному ринку змушені переходити до глобально- локальної стратегії маркетингової діяльності, що полягає в стандартизації основних і адаптації деяких другорядних елементів маркетингу із урахуванням особливостей ринків різних країн. Глобально- локальна стратегія дозволяє, з одного боку скоротити витрати за рахунок часткової глобальної стандартизації, а з іншого - адаптувати свою діяльність із метою більш ефективного позиціонування товару стосовно умов локального ринку. [152, с. 287]. Визначаючи умови застосування стратегії адаптації або стандартизації розглянемо варіанти ринкового середовища, що характеризуються різною мірою глобальних та локальних сил:

1. Глобальні сили, що спонукають до стандартизації, обумовленою різними причинами (поведінкою споживачів, потенціалом економії на масштабі, конкуренцією й т.д.);
2. Локальні сили, що залучають увагу до локальних особливостей: різноманітності культур або правових норм, специфічності збутових структур і т.д;

Для кожного з вимірів виділяється два рівні (низький та високий) що дозволяє побудувати двомірну матрицю, наведену на Рис. 1.7. Складено з використанням джерела [67, с. 51].



**Рис. 1.7. Характер міжнародного ринкового середовища**

В результаті одержуємо чотири типи міжнародного ринкового середовища, кожний з яких вимагає застосування відповідної стратегії маркетингової діяльності [67, с. 51]:

1. В глобальному середовищі сили, що спонукають до стандартизації є досить потужними та не компенсуються локальними силами. Для подібних ринків доцільною є глобальна організація. Цьому середовищу властиві численні секрети виробництва, особливо в секторах високих технологій, в яких локальна специфіка відсутня або несуттєва. Тенденція розвитку спрямована у векторі централізації відповідальності.
2. В мультинаціональному середовищі, на протипагу глобальному, домінують місцеві особливості, а саме смаки, традиції поведінки та правові норми, що властиві тільки для цієї країни. Таке середовище характерне, наприклад, для харчової промисловості, коли смаки, кулінарні традиції впливають на переваги та звички споживання. У подібному середовищі підприємство прагне до максимальної адаптації

до місцевих особливостей, а також до децентралізації своєї міжнародної організації.

3. У нейтральному міжнародному середовищі (характерно, наприклад, для цементної промисловості, чорної металургії) як глобальні, так і локальні сили є слабкими, так що домінуючої форми організації не існує.
4. Транснаціональне середовище характеризується як сильним тиском убік стандартизації, так і значними локальними силами. Це, імовірно, найбільш складна ситуація, що вимагає одночасно як певної централізації, так і координації, а також збереження сильних локальних організацій. Як приклад можна привести торгову марку "Карлсберг" (Carlsberg). Вона має всі атрибути глобальної марки: присутня в 130 країнах світу, її смак, етикетка та форма пляшки однакові в усьому світі. При цьому, оскільки культура споживання пива суттєво змінюється від країни до країни, найбільш доцільним є вибір транснаціональної структури, яка передбачає автономію регіонів.

Від вибору стратегічного підходу адаптації або стандартизації значно залежить комплекс стратегічних дій підприємства на глобальному ринку. Визначимо відмінність у стратегічних діях підприємства в залежності від обраної стратегії.

**Порівняльний аналіз стратегічних дій підприємств в залежності від  
обраної стратегії**

<b>Характеристики</b>	<b>Адаптація</b>	<b>Стандартизація</b>
Ціль	Урахування соціокультурних відмінностей кожного ринку країни	Визначення глобальних, універсальних потреб, їх цілеспрямоване конструювання
Життєвий цикл товару	Різні стадії для кожного національного ринку	Глобальний життєвий цикл
Конструкція	Імовірна модифікація для кожного ринку	Міжнародні стандарти щодо проектування
Адаптація	Відповідає національним відмінностям кожного ринку	Орієнтація на універсальні потреби і бажання
Сегментування	Товар для кожного сегмента (диференційований маркетинг); багато ринків, урахування регіонально-національних відмінностей	Пошук ідентичних сегментів ринку без урахування національних відмінностей. Експансія на ринки в світовому масштабі
Конкуренція	У межах певного національного ринку	Позиції фірми обумовлюються її глобальним становищем
Виробництво	Поєднання стандартизації з адаптацією товару щодо національних смаків	Глобальна стандартизація. Стандартизація через модуляцію конструкції
Споживач	Урахування національних (етнічних) відмінностей	Глобальна конвергенція бажань і потреб покупців
Товар	Товар адаптований на основі базової конструкції. Торгова марка, упаковка, споживчі характеристики наближені до потреб місцевих споживачів	Розробка уніфікованого (глобального) товару. Акцент на його унікальності та відмінності
Ціна	Диференціюється з огляду на умови місцевих ринків, з урахуванням відмінностей у сприйнятті іміджу товару	Розробка системи міжнародної тарифікації (актуально для Європейського Союзу з єдиною валютою)
Просування	Національний імідж продукту, який відтворює національні потреби	Імідж відображає глобальні потреби. Єдина глобальна марка
Збут	Використання національних каналів розподілу товарів	Глобальна стандартизація розподілу

Джерело: складено за даними [156].

За нашими оцінками до сьогодні лише незначна кількість підприємств досягли вагомого успіху за допомогою стратегій, які дозволяють діяти стандартизованим чином на всіх ринках присутності. Серед них можна виділити такі глобальні бренди, як Кока-Кола (Coca-Cola), Мак Дональдс

(McDonald's), Леві Штраус (Levi Strauss), Мальборо (Mallboro). Однак, хоча дійсно більшість елементів маркетингового комплексу цих брендів у переважній частині країн ідентичні, все-таки здійснюється певна їх адаптація. Наприклад, Кока-Кола (Coca-Cola) в країнах Скандинавії має смак відмінний від напою тієї ж марки, що продається в Греції; виробник миючих засобів Левер Брозерс (Lever Brothers) стандартизує тільки імідж марки і упаковку товарів, а назва бренду та спосіб передачі інформації споживачам змінюється в залежності від країни збуту. Мак Дональдс (McDonald's) змінює стандартне меню ресторанів в залежності від прихильностей клієнтів різних національностей. [139, с. 131]. В якості яскравого прикладу підприємств, що сповідують стратегію локалізації, можна виділити японського виробника автомобілів Хонда (Honda). Екс голова підприємства, в даний час радник Хідеа Суджіура характеризує зарубіжну діяльність наступним чином: «Більше 60 відсотків наших продажів здійснюється за межами Японії, наша продукція продається на ринках більш ніж 100 країн. Більше того, ми виробляємо свою продукцію на 77 заводах в 40 країнах, крім Японії. Ми розглядаємо локалізовану адаптацію нашої діяльності до специфіки тих країн де ми працюємо, як вкрай важливий момент. Наша зарубіжна діяльність базується на чотирьох концепціях: локалізації продукту, прибутку, виробництва і управління» [183, с. 77-82 ].

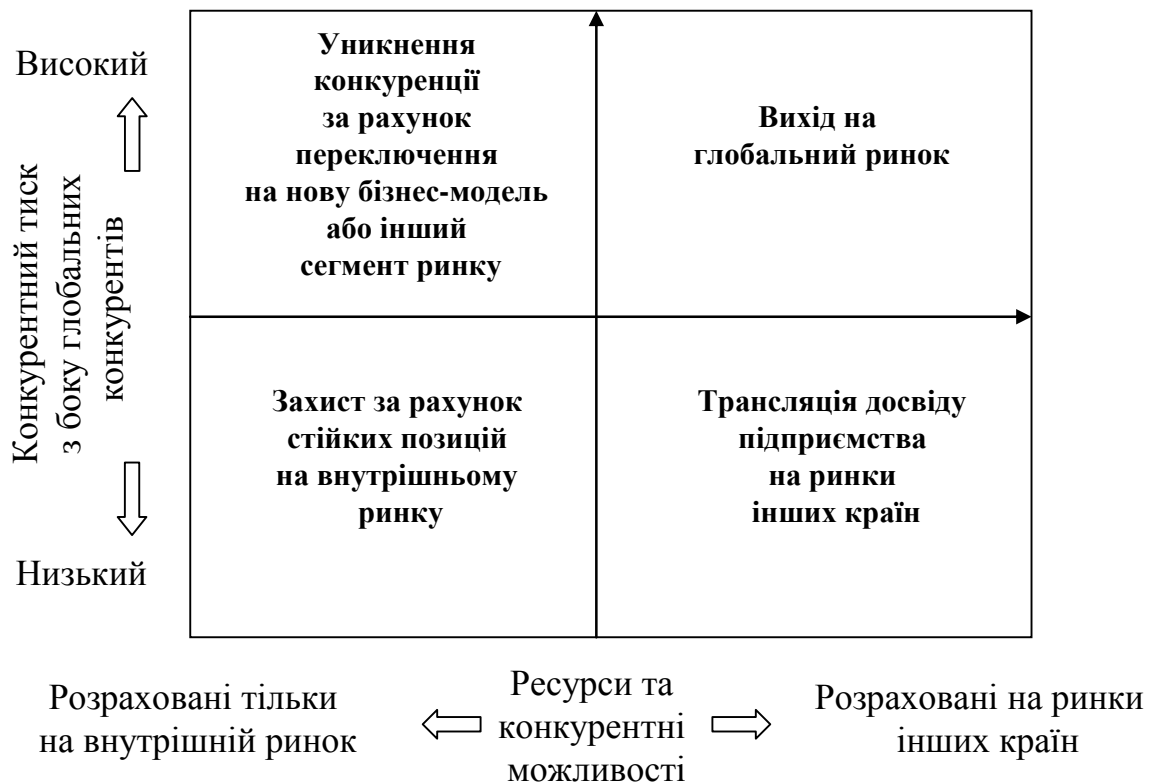
Стратегія локалізації маркетингової діяльності, яку використовує Хонда «Honda», є можливою лише за рахунок переносу корпоративної культури на підприємства в інших країнах. Як відмічає Суджіура, «це пов'язано з переносом філософії, а саме корпоративної культури, яка дає основу технології та менеджменту, розробленої в корпорації з моменту її заснування».

Аналіз діяльності багатонаціональних світових лідерів із США, Європи, Японії дозволяє зробити висновок, що можливість реалізації стратегії глобальної маркетингової діяльності стає реальністю в результаті не тільки нарощення критичної маси матеріальних та фінансових ресурсів, але і за

рахунок одержаного синергетичного ефекту від діяльності окремих структурних підрозділів підприємства. Таким чином має місце формула Теодора Левітта «мислити глобально, а діяти локально». Хоча кожний елемент маркетингового процесу, включаючи дизайн і позиціонування товару, ціноутворення, рекламу, просування і розміщення, може бути об'єктом стандартизації, останнє виступає лише частиною стратегії глобальної маркетингової діяльності. На думку американських вчених, сили глобалізації і локалізації діють одночасно і трансформують багато галузей, але тільки незначна кількість підприємств створила організаційні можливості, які в однаковій мірі відповідають цим двом силам [153, с. 77-82].

Отже підприємства стикаються з проявами глобальної конкуренції на міжнародних ринках не тільки при експорті продукції, або прямому виході на іноземні ринки. В українському секторі глобального ринку все в більшому ступені спостерігається посилення тиску з боку глобальних та транснаціональних корпорацій та трансфер ними власних глобальних та багатонаціональних стратегій.

Розглянемо варіанти стратегічних альтернатив для локальних підприємств в умовах, коли крупні, фінансово потужні підприємства виходять на їх внутрішні ринки. Як свідчить практика, автономна діяльність місцевих підприємств в таких умовах пов'язана із значним ринковим ризиком. В даному випадку ринкова стратегія визначається можливістю застосування конкурентних ресурсів на глобальному рівні та потужністю галузевих факторів, що спонукають підприємства до участі в глобальній конкуренції. Як наведено на Рис. 1.8 в даній ситуації можливі чотири варіанти стратегічних дій [171, с. 122].:



**Рис. 1.8. Варіанти стратегічних дій локальних підприємств по відношенню до глобальних.**

В умовах високого тиску з боку глобальних підприємств на локальне підприємство, що має конкурентну перевагу визначальну для внутрішнього ринку, найбільш виправданою буде стратегія «опори» на цю конкурентну перевагу. Місцеві підприємства можуть використовувати знання локальних особливостей споживачів, виробляючи максимально адаптовану продукцію.

Якщо підприємство має конкурентні переваги та можливості виходу на зовнішні ринки можливим стратегічним вектором є перенос досвіду на ринки інших країн. Наприклад сімейне підприємство Джолібі Фудс (Jollibee Foods), якому належить 56% ресторанів швидкого обслуговування на Філіппінах, в своїх ресторанах в Гонконгу та Каліфорнії застосувало досвід Мак Дональдс (Mc Donald's) в організації обслуговування та доставки, додавши до цього свій власний досвід приготування гамбургерів з часником та соєвим соусом.

В умовах, коли підприємство не може уникнути прямої участі в глобальній конкуренції, доцільно розглянути варіант створення спільного підприємства з глобальним конкурентом. Наприклад, коли корпорація

Майкрософт (Microsoft) виходила на китайський ринок місцеві розробники програмного забезпечення переключились із копіювання продуктів системи Віндовс (Windows) на розробку програмних забезпечень з урахуванням специфіки китайського ринку.

Якщо підприємство на ринку, що розвивається має цінні з точки зору глобального ринку переваги, у відповідь на тиск глобальних підприємств доцільно розглянути можливість власного виходу на глобальний ринок [123, с. 232].

Підсумовуючи вищевказане можна зробити висновок що, як стратегії стандартизованого підходу так і адаптивний підхід є виправданими і можуть використовуватись в залежності від кон'юнктури ринкового середовища. В Таблиця 1.2. систематизовані умови, що сприяють використанню стандартизованого, або адаптованого підходів.

**Умови використання альтернатив маркетингової діяльності на  
глобальному ринку**

	<b>Умови, що сприяють стандартизованому підходу</b>	<b>Умови, що сприяють адаптивному підходу</b>
Ринкове середовище Наявність унікальних факторів, що впливають на споживання	Мінімальна кількість унікальних факторів	Максимальна кількість унікальних факторів
Правове середовище	Аналогічне	Різноманітне
Географічні фактори	Аналогічне	Різноманітне
Відношення до змін	Гнучке	Негнучке
Ступінь урбанізації	Висока	Низька
Загальна чисельність населення	Значна	Незначна
Обсяг потенційного ринку	Обмежений	Значний
Рівень витрат на дослідження та розробки	Високий	Низький
Вплив ціни	Суттєвий	Несуттєвий
Рівень доступності інвестиційного капіталу	Високий	Низький

Джерело: [139, с. 131].

Таким чином підприємства, які здійснюють глобальну діяльність мають постійно балансувати між стандартизацією своєї пропозиції та адаптацією під локальні умови окремих сегментів глобального ринку для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності своєї діяльності.

### **1.3. Системний підхід до формування стратегій глобальної маркетингової діяльності.**

В залежності від бачення корпоративного розвитку та характеру маркетингової діяльності різні підприємства орієнтовані на досягнення цілей різного змісту та рівня. Відповідно до визначених стратегічних цілей мають

розроблятися різні заходи щодо їх досягнення, а отже і різні стратегії маркетингової діяльності. Аналіз специфіки діяльності українських підприємств дає змогу виділити два загальних підходи до стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, а саме експертний та системний підходи.

Експертний підхід характеризується ситуацією, при якій здійснення діяльності відбувається в умовах постійного операційного контролю з боку ключового керівника (експерта), або кола керівників, які в оперативному режимі прогнозують зміни у ринковій кон'юнктурі та приймають відповідні рішення щодо вектору подальшого розвитку. Такий підхід має значну кількість недоліків, ключовим з яких є те, що із збільшенням масштабів діяльності підприємства, насамперед розширенням меж географічної присутності, керівники-експерти стають не в змозі охопити усі бізнес-процеси, отже підприємство втрачає керованість та перспективи подальшого росту в глобальному масштабі. Водночас таке підприємство втрачає капіталізацію з огляду на значний ризик дефолту у разі відходу керівника – експерта від безпосереднього управління підприємством.

Альтернативним є системний підхід, згідно з яким основні сили спрямовуються у бік формування надійної системи стратегічного управління, що передбачає можливість тиражування процесів при збільшенні масштабів діяльності підприємства. Саме такий системний підхід є запорукою здійснення ефективної глобальної експансії. При цьому системний підхід має застосовуватися на всіх етапах, починаючи з моменту формування стратегії діяльності підприємства та закінчуючи її впровадженням та реалізацією [137, с. 699]

Досліджуючи існуючі підходи до стратегічного управління глобальною маркетинговою діяльністю підприємств можна зробити висновок, що в науковій літературі переважно розглядаються моделі та процедури формування певних складових комплексної стратегії глобальної маркетингової

діяльності. При цьому практично відсутні концепції, згідно з якими процес формування стратегій глобальної маркетингової діяльності розглядається, як єдина система взаємозалежних маркетингових програм, що разом визначають загальний вектор розвитку.

Таким чином, пропонується розглянути процес формування стратегії глобальної маркетингової діяльності, за принципами системного підходу, а саме орієнтувати дослідження на розкриття цілісності об'єкту та виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкту і зведення їх в єдину теоретичну картину. У науковій літературі до основних принципів системного підходу відносять [65, с. 10-15]:

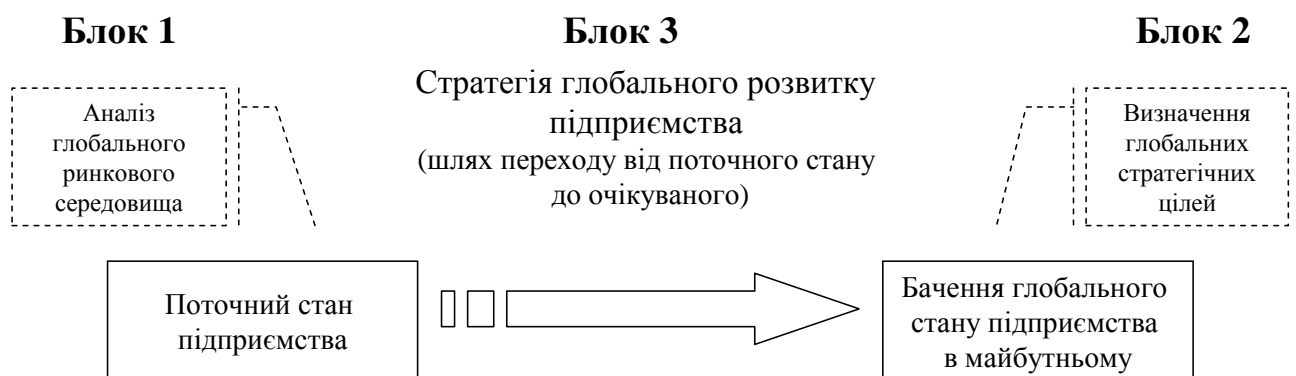
- Принцип остаточної (глобальної, генеральної) мети – функціонування та розвиток системи і всіх її складових повинні спрямовуватися на досягнення певної глобальної (генеральної) мети. Всі зміни, вдосконалення та управління системою потрібно оцінювати з цієї точки зору.
- Принципи єдності, зв'язаності і модульності – система розглядається “ззовні” як єдине ціле (принцип єдності), водночас необхідний “погляд зсередини”, дослідження окремих взаємодіючих складових системи (принцип зв'язаності). Принцип модульності передбачає розгляд замість складових системи її входів і виходів, тобто абстрагування від зайвої деталізації за умови збереження можливості адекватного описання системи.
- Принцип ієрархії – виявлення або створення у системі ієрархічних зв'язків, модулів, цілей. В ієрархічних системах дослідження, як правило, розпочинається з “вищих” рівнів ієрархії, а в разі її відсутності дослідник повинен чітко визначити в якій послідовності розглядатимуться складові системи та напрямок конкретизації уявлень.
- Принцип функціональності – структура системи тісно пов'язана та обумовлюється її функціями, отже, створювати та досліджувати

систему необхідно після визначення її функцій. У разі появи нових функцій системи доцільно змінювати її структуру, а не намагатися “прив’язати” цю функцію до старої структури.

- Принцип розвитку – здатність до вдосконалення, розвитку системи за умови збереження певних якісних властивостей. При створенні та дослідженні штучних систем межі розширення функцій системи та її модернізація повинні визначатись їхньою доцільністю. Здатність до розвитку штучних систем визначається наявністю таких властивостей, як самонавчання, самоорганізація, штучний інтелект.
- Принцип децентралізації – розумний компроміс між повною централізацією системи та здатністю реагувати на вплив зовнішнього середовища окремими частинами системи. Співвідношення між централізацією та децентралізацією визначається метою та призначенням системи. Повністю централізована система є негнучкою, неспроможною швидко реагувати і пристосовуватися до змінних умов. У системах з високим ступенем децентралізації складніше узгоджувати функціонування елементів з точки зору досягнення глобальної мети; необхідно мати стійкий механізм регулювання, який не дозволяє значно відхилитися від поведінки, що веде до досягнення спільної мети. При відсутності такого механізму наявність певного рівня централізації є об’єктивною необхідністю, але ступінь централізації повинен бути мінімальним, і це забезпечить досягнення глобальної мети
- Принцип невизначеності – у більшості випадків досліджується система, про яку не все відомо, поведінка якої не завжди зрозуміла, невідома її структура, непередбачуваний перебіг процесів, невідомі зовнішні впливи тощо. Частковим випадком невизначеності є випадковість, коли певна подія може відбутись, а може й не відбутись.

В роботі пропонується визначити системну модель послідовності прийняття стратегічних рішень в процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності. В основу формування моделі покладені такі принципи, як принцип остаточної мети, принцип єдності, зв'язаності і модульності та принцип ієрархії. Насамперед за принципом остаточної глобальної мети процес формування стратегії глобальної маркетингової діяльності розпочинається з формування системи стратегічних цілей та індикаторів, за якими буде оцінюватись ефективність діяльності підприємства. Принцип єдності, зв'язаності та модульності, а також принцип ієрархії передбачає, що стратегія глобальної маркетингової діяльності є процесом прийняття багаторівневих стратегічних рішень, що стосуються різних аспектів діяльності підприємства. Розвиток підприємства у єдиному векторі передбачає взаємоузгодженість цих рішень, що може досягатися послідовною системою їх формування та прийняття.

Таким чином, згідно із запропонованою концепцією формування стратегії глобальної маркетингової діяльності системний підхід передбачає вирішення трьох блоків завдань.



**Рис. 1.9. Концепція формування стратегії глобальної маркетингової діяльності**

До першого блоку відносяться завдання пов'язані із визначенням стартових ринкових позиції та умов подальшого стратегічного розвитку. Для цього проводиться дослідження глобального середовища. При цьому, процес

дослідження середовища, як і процес формування стратегії глобальної маркетингової діяльності є ітераційним. Переважно це пов'язано із тим, що на різних етапах формування стратегії виникає потреба у ринковій інформації різного змісту. Процедура системного аналізу глобального середовища більш детально розглянута у другому розділі роботи.

До другого та третього блоків завдань відносяться визначення цілей глобального розвитку та ефективних шляхів їх досягнення, спираючись на розуміння тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовищ. Розглянемо ці процеси більш детально за принципами системного підходу. На Рис. 1.10 запропонована модель послідовності стратегічних рішень в процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності.



**Рис. 1.10. Модель послідовності прийняття управлінських рішень у процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності**

Згідно із запропонованою моделлю, система формування стратегії глобальної маркетингової діяльності складається з ряду підсистем, які визначають управлінські рішення різних рівнів. Визначимо загальні блоки управлінських рішень, що визначаються кожною з підсистем:

- Блок 1. Формування бачення розвитку підприємства та системи стратегічних цілей. Саме на цьому етапі відбувається прийняття рішення, щодо доцільності глобальної маркетингової діяльності, визначаються індикатори оцінки ефективності глобальної маркетингової діяльності.
- Блок 2. Формування портфельної стратегії, насамперед визначення базового ринку/ портфелю напрямів діяльності. В рамках етапу

приймаються рішення, щодо базового ринку та портфелю напрямків діяльності.

- Блок 3. Стратегія географічної експансії та стратегія охоплення ринку, насамперед прийняття стратегічних рішень щодо принципів зростання (диверсифікація/інтеграція), та послідовності охоплення стратегічно вигідних сегментів глобального ринку.
- Блок 4. Адаптація стратегії глобальної маркетингової діяльності під умови локальних ринків. Визначення стратегії позиціонування, базової конкурентної стратегії та стратегії конкурентної поведінки.
- Блок 5. Комплекс функціональних стратегій, до яких відносяться стратегія збуту, стратегія просування, цінова стратегія та інші.

Розглянемо підсистеми процесу формування стратегії глобальної маркетингової діяльності більш детальною. На початковому етапі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності необхідно визначити систему стратегічних цілей. Цей процес є складним, ітераційним та визначає ефективність реалізації стратегії. Аналіз діяльності підприємств в сучасних умовах свідчить, що єдиною ідеальною стратегією діяльності існувати не може, оскільки успішність стратегії буде визначатися досягненням або недосагненням стратегічних цілей, що відповідають інтересам власників підприємства та у кожному окремому випадку є унікальними.

За визначенням російського академіка Р.А. Фатхутдінова, ціль – це виражений кількісно або якісно майбутній стан об'єкту управління, досягнення якого забезпечить рішення проблеми. Комплексне обґрунтування цілі в умовах посилення конкуренції набуває ключового значення, оскільки у разі формулювання цілі без необхідних обґрунтувань втрати на її реалізацію можуть бути в сотні тисяч разів більше економії, отриманої раніше [127, с. 634]. Вітчизняна дослідниця Г. І. Кіндрацька розглядає інший аспект, визначаючи ціль як конкретний стан окремих характеристик підприємства, якого воно прагне досягти протягом певного часу [54, с.76]. Дослідники з

Чернівецького національного університету І. Ф. Комарницький та З. І. Галушка підкреслюють, що цілі виражають спрямованість підприємства щодо виконання місії. У науковій літературі вони розглядаються не тільки як бажаний результат, але й як інструмент діяльності підприємства [19, с. 112] Один з провідних фахівців в області бренд-менеджменту професор Девід А. Аакер підкреслює, що розробка бізнес-стратегії включає уточнення стратегій до функціональних областей таких, як, наприклад, продаж, бренд-менеджмент, розробки та дослідження, виробництво і фінанси. Така координація різних за функціональною сферою стратегій, щоб вони не були спрямовані в протилежні сторони, може виявитися важкою. Стратегічні цілі мають допомогти вирішити це завдання [149, с.35].

Таким чином, система взаємоузгоджених управлінських рішень забезпечує ефективність дій за рахунок концентрації зусиль у необхідному векторі. На нашу думку процес формування стратегічних цілей має бути ітераційним. Переважно це пов'язано з тим, що на початку процесу планування стратегічні цілі найчастіше є абстрактними (загальними) і потребують визначення принципів та механізмів їх вимірювання. На Рис. 1.11 запропонована послідовність дій при визначенні системи стратегічних цілей.



**Рис. 1.11. Послідовність дій при визначенні системи стратегічних цілей**

Згідно із запропонованою послідовністю, процес формування системи стратегічних цілей має починатися із визначення інтересів (амбіцій) власників, щодо подальшого розвитку підприємства на основі яких конкретизуються базові ринки присутності та наміри на цих ринках.

Слід зазначити, що поняття базовий ринок є досить широким та передбачає не стільки визначення конкретних товарних ринків, скільки визначення сфер інтересів власників бізнесу або вищого керівництва, щодо напрямків діяльності. Наприклад на думку російського академіка Р. А. Фатхурдінова базовий ринок – це безліч товарів або марок, які для підприємства є конкуруючими [127, с. 374, с. 600]. Вибір базового ринку передбачає розбиття ринку на частини, що складаються із споживачів зі схожими потребами і поведінковими або мотиваційними характеристиками і фокусування на сегментах, що створюють для підприємства сприятливі маркетингові можливості. В залежності від сфер інтересів впроваджується класифікація за якою визначаються базові ринки.

Наступним етапом, в рамках формування стратегічних цілей, пропонується визначити наміри на цих ринках. Такими намірами можуть бути наприклад:

- покриття 30% споживчого кошику продуктів харчування у штучному вимірі продуктами власного виробництва;
- досягнення обсягів експорту на рівні 40% від загального обсягу продукції, що виробляється;
- тощо.

На цьому етапі також визначається за яким принципом підприємство планує здійснювати свою маркетингову діяльність на базових ринках, а саме за принципом глобальної діяльності, регіональної діяльності, багатонаціональної, або локальної з можливим експортом надлишку виготовленої продукції.

Згідно із запропонованою послідовністю дій вищерозглянуті рішення стосовно базових ринків, намірів, інтересів та цінностей формалізуються в

баченні підприємства. Бачення є об'єднуючою ідеєю, для досягнення амбітної мети підприємства, воно направляє на це всю енергію і пояснює чому. Опис стратегічного бачення, що пов'язаний з місією підприємства, та доведенням його до свідомості всіх керівників та співробітників майже так само важливий як стратегічний опис концепції бізнесу та довгострокових цілей розвитку [75].

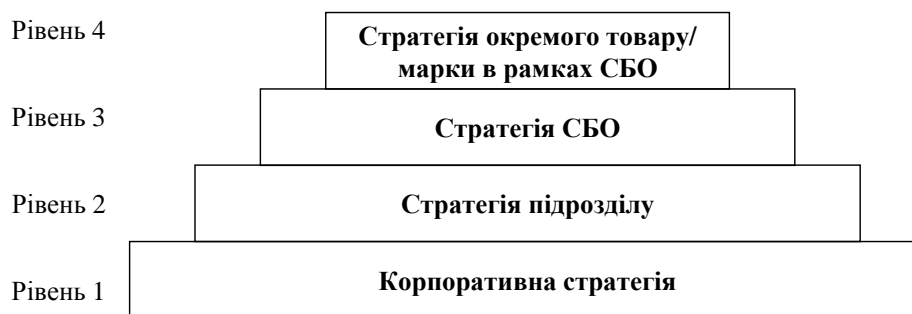
Поняття корпоративного бачення трактує Д. Аакер звужуючи його та зазначаючи, що стратегічне бачення – це бачення основної стратегії або ряду стратегій. Реалізація оптимальної стратегії для підприємства може бути проблематичною через невідповідність підприємства або появлення нових умов. Бачення зумовлює напрямок і мету для тимчасових стратегій і стратегічних дій [149, с. 21]. За визначенням професора А. П. Міщенко пропонується визначення бачення як пов'язаного з місією перспективного погляду на напрямки розвитку діяльності підприємства, як базову концепцію того, що підприємство намагається зробити і чого досягти [81, с. 314]. Більш абстрактним є визначення, яке зазначив В. Д. Шкардун визначивши бачення як керівну філософію бізнесу, обґрунтування існування підприємства, не саму ціль, а швидше відчуття основної цілі підприємства [141, с. 361-372].

На основі вищенаведених визначень можна зробити висновок, що в загальному розумінні бачення розглядається, як основоположна ідея, що лежить в основі філософії підприємства. З погляду практичної діяльності бачення носить широкий і достатньо декларативний характер. При цьому стратегічні цілі підприємства, що визначаються на наступному етапі, навпаки повинні бути чітко сформульованими, кількісно визначеними і прив'язаними до конкретних дат. Цілі підприємства є багаторівневим деревом. Навіть якщо в його корені лежить прибуток, то на інших рівнях конкретизується, за рахунок чого він буде одержаний. При цьому, якщо вибір філософії та пріоритетів підприємств відрізняються, цілі більшості з них можуть включати [72]:

- збільшення ринкової вартості бізнесу;
- збільшення ефективності операційної діяльності підприємства;

- економічні цілі, що спрямовані на оптимізацію процесу використання ресурсів підприємства;
- забезпечення достатнього рівня повернення інвестицій в довгостроковому періоді;
- соціальні або зовнішньоекономічні цілі, що відповідають потребам та особистим прагненням працівників підприємства;
- досягнення певного рівня маркетингових показників (частка ринку, споживчий капітал бренду, тощо).

Отже саме на основі стратегічних цілей формується комплекс рішень, типологія яких визначає етапи формування стратегії глобальної маркетингової діяльності. Об'єкти та рівні цих рішень можуть бути різними, Рис. 1.12 [73, с.238].



**Рис. 1.12. Рівні управлінських рішень**

Корпоративна стратегія, що є першим рівнем, визначає вектор розвитку підприємства в цілому. При цьому, якщо підприємство концентрується на єдиному напрямі діяльності, то перші два або три рівня (корпоративна стратегія, стратегія підрозділу та стратегія Стратегічних Бізнес Одиниць – далі СБО) співпадають. Якщо ж підприємство працює на різних базових ринках (різні напрями діяльності), то для кожного з них формується окрема стратегія, за своїм змістом. Стратегічні рішення корпоративного рівня стосуються питання: яким бізнесом доцільно займатися? [169, с. 52] Стратегічна діяльність на корпоративному рівні включає, наприклад, придбання нового бізнесу,

розширення або скорочення існуючого бізнесу, створення спільних підприємств.

Наступними рівнями є підрозділ або стратегічна бізнес-одиниця (СБО), що є напрямом діяльності підприємства з власною системою стратегічних цілей та стратегією. В даному випадку необхідно чітко ідентифікувати що являє собою стратегічна одиниця. Наприклад Ф. Котлер визначає стратегічний елемент бізнесу як напрям дії підприємства, що має окрему місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямів [58, с. 133]. Більш глибоким є визначення, що запропонували Б.Э. Тоффлер та Дж. Імбер. Вони вказують, що СБО це підрозділ підприємства, асортимент продукції в рамках цього підрозділу, один вид продукції або продукція однієї марки, з якою пов'язані завдання і цілі, що відрізняються від завдань і цілей іншої діяльності підприємства, і яка може просуватися на ринок і продаватися незалежно від решти продукції цього підприємства. Організаційна структура СБО зазвичай пов'язана менш жорсткою дисципліною, ніж решта структури підприємства, що дозволяє їй більш оперативно реагувати на можливості і зміни ринку [125, с. 378]. Д. Аакер відмічає, що СБО це будь-яка одиниця підприємства, яка має певну ділову стратегію і має менеджера, відповідального за продаж та прибуток. СБО може бути сформована на рівні марки або на рівні категорії [149, с. 8]. В. Руделіус та О. М. Азарян вводять поняття «стратегічний бізнес-підрозділ», визначивши його, як самостійний господарський підрозділ диверсифікованого підприємства, який відповідає за асортиментну групу чи окремих товар, несе відповідальність за результати своєї діяльності, передусім за прибутковість [96, с. 402]. Стратегія СБО надалі конкретизується у стратегіях окремих товарів або марок, що входять до складу СБО.

Отже, аналізуючи сутність стратегій на різних рівнях управління, можна зробити висновок щодо наявності певних відмінностей:

- на рівні корпоративного управління ринкова стратегія, як складова маркетингової стратегії визначає стратегію зростання (вектори зростання);
- на рівні товару або торгової марки – стратегію охоплення ринку (сегментування, вибір цільових сегментів) та стратегію позиціонування.

Що стосується конкурентної стратегії:

- на рівні корпоративного управління вона визначає політику підприємства, щодо ключових конкурентних переваг.
- на рівні товару або торгової марки стратегія конкурентної поведінки визначає стратегію по відношенню до конкурентного оточення.

Розглянемо послідовно сутність стратегічних рішень, що приймаються в рамках:

1. портфельної стратегії;
2. стратегії зростання;
3. стратегії охоплення ринку, сегментації ринку;
4. базової конкурентної стратегії;
5. стратегії конкурентної поведінки;
6. стратегії позиціонування (на корпоративному рівні та на рівні товару/торгової марки).

Сутність портфельної стратегії на корпоративному рівні полягає в прийнятті рішень, щодо розподілення обмежених ресурсів підприємства між різними товарними ринками на яких воно вже представлене, або може бути представлене. На рівні СБО – портфельна стратегія визначає портфель брендів. На рівні стратегії бренду – сімейство бренду та асортиментну політику. В загальному випадку задача полягає в оцінці товарних ринків, що розглядаються з точки зору привабливості товарного ринку та конкурентної сили підприємства на цьому ринку [67]. Для цього розроблені різні методи аналізу із застосуванням матриць, в основі яких покладені індикатори привабливості й конкурентоспроможності. Найбільш популярними є метод

Бостонской консалтингової групи (БКГ), який називається "матрицею зростання - частка ринку [119], та метод "матриці привабливість - конкурентоспроможність", запропонованого "Дженерал Електрик" та "Маккінсі" (McKinsey). В результаті аналізу потенційні напрями діяльності/ринки/ бренди поділяються на чотири зони [119]:

- Зона 1 відповідає високим рівням привабливості ринку або товару та конкурентоспроможності підприємства; В даному випадку рекомендованою стратегічною орієнтацією є агресивне зростання.
- У зоні 2 привабливість і конкурентоспроможність незначні, стратегічна орієнтація - продовження діяльності без інвестицій або деінвестування.
- Зона 3 є проміжною: конкурентна перевага слабка, але привабливість ринку висока. В даному випадку доцільно дотримуватись стратегії - селективного зростання.
- У 4-й зоні ситуація зворотна. Конкурентна перевага значна, але привабливість ринку низька. Стратегія "низької активності" полягає в захисті свого положення без істотних витрат.

При формуванні стратегії глобальної маркетингової діяльності об'єктом аналізу є глобальний ринок певного товару (категорії). При цьому матриця "Маккінзі" може будуватися також і для географічних ринків, з метою визначення напрямків стратегічних дій з ринками окремих країн в рамках глобальної діяльності підприємства.

Після портфельної стратегії наступним блоком, або підсистемою, визначається стратегія зростання, що орієнтує підприємство на використання можливостей зовнішнього середовища та власних сильних сторін для збільшення обороту, шляхом проникнення на нові ринки та підвищення показників ефективності виробництва.

Систематизуємо можливі альтернативи стратегічних дій в рамках стратегії зростання.

## Альтернативи стратегічних дій в рамках стратегії зростання

Стратегії зростання	Стратегічні альтернативи	Варіанти дій
Інтенсивне зростання в межах базового ринку	Стратегія проникнення: розвивати продажі товарів, що випускаються, на існуючих ринках.	Розвиток первинного попиту.
		Збільшення частки ринку.
		Захист положення на ринку.
	Стратегія розвитку ринків: розвивати продаж товарів, що випускаються, на нових ринках.	Виділення нових цільових сегментів.
		Освоєння нових каналів збуту.
		Проникнення на нові географічні ринки.
	Стратегія розвитку через товари: розвивати продаж на існуючих ринках, пропонуючи нові або поліпшені товари.	Додавання нових характеристик товарам.
		Розширення товарної гамми.
		Оновлення лінійки товарів.
		Поліпшення якості.
Інтеграційна стратегія зростання	Стратегії інтеграції «назад».	
	Стратегії інтеграції «вперед».	
	Стратегії горизонтальної інтеграції.	
Стратегії диверсифікації.	Концентрична диверсифікація.	
	Чиста диверсифікація	

Джерело: складено на основі джерела [66, с. 255-300с]

В контексті стратегії зростання на глобальному ринку ключовими управлінськими рішеннями є визначення на ринках яких країн доцільно здійснювати діяльність за рахунок власних виробничих ресурсів та на яких ринках доцільно купити (консолідувати) локальних гравців для досягнення більшої ефективності.

В результаті виділення привабливих для підприємства ринків необхідно визначитися на яких ринках буде застосовуватися стратегія стандартизації пропозиції та на яких доцільна адаптація під умови локальної ринкової кон'юнктури. Як розглядалося у попередніх пунктах роботи, в основі

прийняття цих рішень лежить ситуаційний аналіз, спрямований на визначення глобальних сил, що підштовхують до стандартизації та обумовлених різними причинами (наприклад поведінкою споживачів, потенціалом економії на масштабі, конкуренцією, тощо.) та локальних сил, що залучають увагу до локальних особливостей (наприклад різноманітності культур або правових норм, специфічності збутових структур, тощо). Також необхідно визначити кількість сегментів на яких збирається працювати підприємство та визначити основні принципи побудови маркетингової діяльності на них - вибрати стратегію охоплення ринку.

Б.Е. Тоффлер та Дж. Імбер вказують, що стратегія охоплення ринку (market coverage strategy) є методом оцінки різних сегментів ринку для ухвалення рішення про те який з сегментів охопити маркетингом даної продукції. За визначенням професора Жан-Жак Ламбена стратегія охоплення ринку передбачає, що в тому разі якщо виробник вирішує розповсюджувати свою продукцію через посередників, йому необхідно вирішити, скільки учасників потрібно на кожному рівні каналу розповсюдження для того, щоб досягти більш високого рівня проникнення на ринок (інтенсивний, селективний, ексклюзивний збут) [66, с. 560]. Таким чином підприємства зазвичай можуть приймати один їх трьох загальних принципів охоплення ринку:

- недиференціальний маркетинг, що концентрується на найзагальніших ринкових запитах споживача і представляє один товар на всіх ринках або всю продукцію підприємства – на одному ринку;
- диференційований маркетинг, при якому обираються декілька географічних ринків або сегментів ринку, для яких розробляються окремі пропозиції;
- концентрований маркетинг, при якому вибирається мала частина ринку певного ринку, на яку спрямована інтенсивна маркетингова діяльність з метою збільшення своєї частки на цій ділянці ринку.

Стратегія охоплення ринку може також бути застосована до розподілу продукції, при цьому розглядається число торгових точок даного ринку, в яких є дана продукція. В цьому випадку охоплення ринку визначатиметься відсотком торгових точок, в яких присутній товар, від загального числа можливих торгових точок, по яких повинен розподілятися даний товар. [125, с.248].

Наступним етапом формування стратегії глобальної маркетингової діяльності є базова конкурентна стратегія. За визначенням Ігора Ансофа конкурентна стратегія визначає різноманітні підходи за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області та дасть відповідь на питання: як слід поводитись підприємству щоб його шлях до досягнення цілей в умовах конкуренції пролягав по оптимальному маршруту? Конкурентну стратегію можна описати трьома принципіальними компонентами: швидкістю зростання, диференціюванням ринку та диференціацією продукту [8, с. 260]. А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд зазначають, що стратегія конкуренції підприємства включає підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та посилення своєї позиції на ринку [124, с. 205]. Одним з ключових питань розробки базової конкурентної стратегії є уточнення характеру конкурентної переваги, яка стає базою для подальших стратегічних кроків.

Таким чином можна зробити висновок, що обрані базові стратегії розрізнятимуться в залежності від того, на яку перевагу вони спираються. На думку Майкла Портера [90, с. 58], існують тільки чотири базові конкурентні стратегії, що розрізняються по своєму цільовому ринку (весь ринок або певний його сегмент) і по типу конкурентної переваги, що реалізується підприємством: по витратах або по кращих якостях товару. До цих стратегій відносяться стратегія лідерства за рахунок економії на витратах, стратегія фокусування на витратах, стратегія лідерства за рахунок диверсифікації та стратегія сфокусованої диференціації. В основу стратегій, які пропонуються

згідно матриці М. Портера покладена ідея про те, що кожна з них заснована на конкурентній перевазі і для того щоб добитися такої переваги підприємство повинне вибрати свою стратегію. Кінцева цінність, що створена підприємством, визначається тим, скільки клієнти готові заплатити за товари або послуги, що запропоновані цим підприємством. Наприклад стратегія лідерства за рахунок економії на витратах спирається на продуктивність і передбачає ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, що направлені на реалізацію ефекту досвіду, ретельне опрацювання конструкції нових товарів, зниження збутових та рекламних витрат. У центрі уваги - низькі витрати в порівнянні з конкурентами [51, с. 63].

В більшості випадків в рамках стратегії глобальної маркетингової діяльності можливо дотримуватись принципу економії на витратах за рахунок економії на масштабі. Даний аспект питання буде детальніше розглянутий у наступному розділі роботи.

Метою стратегій диференціації є додавання товару відмінних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють товар від пропозицій конкурентів. Підприємство прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції в якій воно завдяки своїм особливостям володіє значною ринковою силою. [155]. Шив Чарльз Д. дає визначення товарної (продуктової) диференціації, як ринкової стратегії, що використовує стимулювання продажів і інші маркетингові дії для того, щоб споживачі виділяли даний товар серед інших товарів, що є на ринку, і вважали кращим в порівнянні з товарами конкурентів» [139, с. 710]. Диференціація може приймати різні форми: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд персоналу, післяпродажний сервіс, тощо [167, с. 83].

Згідно стратегії фокусування відбувається концентрація на потребах одного сегменту або групи споживачів без прагнення охопити увесь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб вибраного цільового сегменту кращим чином, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як на диференціацію,

так і на лідерство по витратах, або і на те, але тільки в рамках цільового сегменту. Стратегія фокусування дозволяє добитися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку в цілому [73, с. 299].

Якщо стратегії зростання переважно відносяться до стратегії підприємства в цілому, то стратегія конкурентної поведінки стосується окремих географічних ринків, товарів, бізнес-одиниць, марок, напрямів діяльності. Стратегія конкурентної поведінки визначає активність та напрям дій по відношенню до лідера відповідного ринку. Урахування в явній формі позицій і дій глобальних та локальних конкурентів представляє важливий компонент стратегії розвитку. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє оцінити масштаб конкурентної переваги підприємства щодо найнебезпечніших глобальних та локальних конкурентів і зрозуміти спрямованість їх дій. На основі реалістичних оцінок діючих конкурентних сил розробляється стратегія і визначаються засоби досягнення поставленої стратегічної мети. Маркетингова стратегія конкуренції дозволяє найкращим чином позиціонувати пропозицію підприємства по відношенню до пропозицій глобальних та локальних конкурентів, враховуючи його позицію в галузі, а також цілі, можливості і ресурси [58, с. 600].

Підприємство може обрати такі стратегії конкурентної поведінки, як доміатор (домінуюча ринкова позиція, незначне урахування дій найбільших конкурентів, максимальна ринкова активність), лідер ринку (найбільша ринкова частка, значне урахування дій найбільших конкурентів), виклик лідеру (2-3 місце по ринковій частці, максимальне урахування дій конкурентів), загарбник (ринкова частка може бути нульовою на початок активних дій), наступник (співвідношення ринкової частки з ринковою часткою лідера більше за  $\frac{1}{4}$ , позиція наслідування за лідером) та експерт (Найбільша частка у ринковій ніші). Аналіз варіантів стратегій конкурентної поведінки наведений у Таблиця 1.4.

Таблиця 1.4

## Варіанти стратегій конкурентної поведінки

	Домінатор	Лідер ринку	Виклик лідеру	Загарбник	Наступник	Експерт
<b>Ринкова позиція</b>	Домінуюча	Найбільша частка	2-3 місце по ринковій частці	Невизначена на початок активних дій. Ринкова частка може бути нульовою.	Суттєва (співвідношення ринкової частки з ринковою часткою лідера більше за 1/4)	Найбільша частка у ринковій ніші
<b>Сектор ринку</b>	Весь ринок	Весь ринок	Весь ринок	Весь ринок або найбільші сегменти	Вужчий за лідера (найчастіше – найбільші сегменти)	Ринкова ніша
<b>Урахування дій найбільших конкурентів</b>	Незначне	Значне	Максимальне	Суттєве	Максимальне	Середнє
<b>Ринкова активність (формування попиту, вплив на споживачів)</b>	Максимальна	Значна	Значна	Значна	Суттєва	Максимальна в рамках ринкової ніші
<b>Ресурси</b>	Максимальні	Значні	Значні	Значні	Суттєві	Незначні
<b>Досвід (Вплив закону досвіду)</b>	Максимальний	Значний	Значний	Значний досвід на інших ринках	Суттєвий	Значний у ніші

Джерело: [73, с. 302]

Згідно із запропонованою моделлю послідовності управлінських рішень в процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності, наступним кроком є визначення стратегії позиціонування. За визначенням професора А.О.

Старостіной та А.О Длігача «Позиціонування – це процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів» [115, с. 161]. Жан-Жак Ламбен, акцентуючи увагу на місці підприємства на ринку, розглядає ринкове позиціонування, як рішення про те, як підприємство повинне сприйматися потенційними покупцями з урахуванням відмінностей його товару і позицій, займаних конкурентами [66, с. 281]. Професор Ч. Шив дає визначення позиціонуванню, як процесу, при якому маркетолог здійснює маркетингові комунікації із споживачами з тим, щоб в їх свідомості відклалися уявлення про товар або торгову марку [139, с. 697]. Західні спеціалісти в сфері стратегічного менеджмента П. Доль та Ф. Штерн зауважують, що стратегія позиціонування передбачає вибір цільових сегментів ринку, які задають області конкуренції, і вибір відмінних переваг, що визначають методи конкурентної боротьби [38, с. 118].

За нашими оцінками, в умовах насиченості ринка та інтенсифікації конкуренції, саме стратегія позиціонування визначає успішність та ефективність продукції одних підприємств по відношенню до інших. Причина полягає в тому, що ці підприємства змогли створити такий імідж своєї продукції у свідомості споживачів, що створює їй додаткову цінність. Таким чином, при формуванні стратегії глобальної маркетингової діяльності визначальним стратегічним рішенням має бути визначення доцільності окремого позиціонування підприємства та його продукції на ринках різних країн, або доцільності єдиного позиціонування на географічних ринках присутності.

На останньому етапі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності визначаються функціональні стратегії, а саме цінова стратегія, стратегія збуту та просування, та інші. Функціональні стратегії спрямовані на формування комплексу маркетингових зусиль, щодо певних географічних та

товарних ринків. Для глобальних підприємств функціональні стратегії формуються за принципом стандартизації та адаптуються під умови певних географічних ринків при необхідності.

Таким чином формування стратегії глобальної маркетингової діяльності має бути системним процесом прийняття взаємопов'язаних стратегічних рішень у певній ієрархії. Обґрунтованість цих рішень буде визначатися з одного боку відповідністю баченню розвитку підприємства, з іншого боку наявністю розуміння кон'юнктури зовнішнього середовища. Тому ринкові дослідження, що проводяться в процесі формування стратегії також повинні здійснюватися за принципами системного підходу. Отже в наступному розділі роботи пропонується більш детально розглянути питання системного аналізу зовнішнього середовища підприємства та внутрішньокорпоративних чинників в процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності.

### **Висновки до першого розділу**

Сутність та завдання стратегії глобальної маркетингової діяльності доцільно розглядати більш широко, ніж прийняття рішення стосовно стандартизації пропозиції підприємства та методів її просування. Насамперед стратегія глобальної маркетингової діяльності розглядається як системний план переходу від поточного стану підприємства до очікуваного, що визначається баченням глобального розвитку та системою стратегічних цілей, на основі яких визначається комплекс взаємопов'язаних маркетингових програм. До цих програм відносяться портфельна стратегія, глобальна ринкова та товарна стратегії, стратегія глобального позиціонування, марочна стратегія, цінова стратегія, стратегія маркетингових комунікацій, стратегії збуту та просування.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, у яких розглядаються стратегії маркетингу недостатньо досліджені механізми формування стратегій глобальної маркетингової діяльності для українських виробників продуктів масового вжитку, отже виникає об'єктивна необхідність подальшого

поглибленого дослідження та обґрунтування процесу формування стратегії маркетингової діяльності, як системи послідовних стратегічних рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей глобального розвитку вітчизняних підприємств.

Сучасні тенденції розвитку підприємств в умовах інтенсифікації процесів глобалізації зумовили виникнення глобального маркетингу, а відповідно і нових стратегій глобальної маркетингової діяльності, застосування яких дозволяє одержати і ефективно використовувати конкурентні переваги. При цьому підприємства, які здійснюють міжнародну або глобальну діяльність мають постійно балансувати між стандартизацією своєї пропозиції та адаптацією під локальні умови ринків окремих країн для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності своєї діяльності на цих ринках. Таким чином, як стратегії стандартизованого підходу, так і адаптивного є виправданими і можуть використовуватись в залежності від кон'юнктури ринкового середовища.

Ефективність глобальної діяльності буде визначатися наявністю чітко визначених стратегічних цілей та концентрацією ресурсів підприємств на використанні можливостей досягнення визначених цілей. Інструментом забезпечення ефективності є стратегія глобальної маркетингової діяльності, згідно із якою визначається оптимальний шлях переходу від поточного стану підприємства до очікуваного в довгостроковій перспективі, що визначається баченням розвитку та системою стратегічних цілей.

Основні ідеї розділу висвітлені у авторських працях [100], [102], [104].

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ**

### **2.1. Процедура системного аналізу глобального середовища на ринку продуктів харчування**

Як розглядалося у попередньому розділі роботи, процес формування ефективної стратегії глобальної маркетингової діяльності передбачає розуміння керівниками підприємства, що приймають участь у формуванні стратегії, характеру впливу внутрішнього середовища, що визначається низкою внутрішньокорпоративних чинників та кон'юнктури зовнішнього ринкового середовища в глобальному масштабі. При цьому, оскільки системний підхід до формування стратегії глобальної маркетингової діяльності передбачає певну ієрархію управлінських рішень, процедура аналізу факторів ринкового середовища має також будуватися за ієрархічним принципом від загального до часткового, що забезпечить наявність достатньої інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх етапах формування стратегії.

Процедуру системного аналізу глобального середовища пропонується визначити на прикладі ринку продуктів харчування, насамперед обмежити рамки дослідження продуктами швидкого харчування, як прикладу ринку з характерними тенденціями активізації глобалізаційних процесів. Прискорення ритму життя та брак вільного часу сприяє формуванню культури споживання продуктів швидкого харчування в глобальному масштабі. При цьому мотиви споживачів при виборі продуктів швидкого харчування у різних країнах світу стають все більш однорідними. Ця тенденція стимулює процес залучення українських виробників продуктів швидкого харчування до глобальної світогосподарської системи.

З іншого боку характерні тенденції посилення конкурентного тиску з боку суб'єктів ринку, що здійснюють діяльність в глобальному масштабі, насамперед приклади поглинання локальних підприємств глобальними корпораціями.

Ці процеси потребують детального дослідження для прийняття відповідних стратегічних рішень, досягнення стійких конкурентних переваг та економічної ефективності. Таким чином вибір даного ринку є обґрунтованим в тому числі з точки зору можливості дослідження механізмів системного аналізу глобалізованого ринкового середовища.

При здійсненні аналізу факторів глобального середовища важливо отримати тільки ту інформацію, що орієнтована на прийняття певних управлінських рішень. Для цього процес аналізу факторів глобального середовища пропонується розглянути в контексті системи управлінських стратегічних рішень, що необхідно прийняти на етапах формування стратегії глобальної маркетингової діяльності. Це дозволить конкретизувати пошукові питання дослідження та сконцентруватися на ключових завданнях.

Згідно із моделлю послідовності стратегічних рішень в процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності, що була запропонована в попередньому розділі роботи, першим рівнем таких рішень є оцінка привабливості ринку, що здійснюється на основі фундаментального аналізу, Рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Послідовність аналізу середовища на ринку продуктів харчування під час формування стратегії глобальної маркетингової діяльності**

На першому етапі досліджуються ряд факторів економічного, політичного, соціально-культурного, технологічного середовища. Це дозволить оцінити привабливість даного ринку та визначити можливості для здійснення ефективної глобальної діяльності.

Після фундаментального аналізу, на другому рівні, приймаються стратегічні рішення, щодо конкурентної поведінки на глобальному ринку а саме можливість здійснення діяльності за принципом стандартизації пропозиції, або необхідність адаптації під специфіку окремих географічних

ринків. Для цього доцільно провести ряд прикладних досліджень ринків окремих країн присутності та більш детально дослідити фактори соціально-культурного середовища в контексті ринків окремих країн.

Останнім етапом аналітичного супроводу є моніторингові дослідження, що відносяться не стільки до процесу формування стратегії, скільки до фази її реалізації та спрямовані на оперативне коригування поточних дій.

На основі запропонованої послідовності проаналізуємо фактори глобального середовища на ринку продуктів швидкого харчування які впливають на процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Ключове завдання аналізу глобального середовища на ринку продуктів швидкого харчування полягатиме в отриманні достатньої інформації, що забезпечить адекватне розуміння бізнесу, в якому працює або буде працювати підприємство, визначать основу для вироблення чіткої стратегії глобальної маркетингової діяльності.

Алгоритм аналізу факторів глобального бізнес-середовища передбачає дослідження факторів макромаркетингового та мікромаркетингового середовища, що впливають на реалізацію економічних інтересів підприємства. Проаналізуємо фактори глобального економічного макросередовища на ринку продуктів швидкого харчування. В рамках аналізу пропонується розглянути такі фактори, як:

- зростання світової економіки;
- інтенсифікація глобальної конкуренції;
- інвестиційні бар'єри;
- стадія насичення ринку;
- рівень цінової еластичності.

Визначаючи вплив фактору зростання світової економіки слід зазначити, що відновлення купівельної спроможності, створює можливості для активізації географічної експансії глобальних виробників продуктів швидкого харчування

(наприклад для корпорації Нестле (Nestle) в країнах, де очікується найбільш високі темпи зростання.

Стабілізація світової фінансової системи в середньостроковій перспективі підвищує доступність кредитних ресурсів для підтримки активного зростання підприємств на ринку продуктів швидкого харчування в глобальному масштабі. Також підвищення купівельної спроможності створює можливості для розвитку продуктів швидкого харчування в преміальному ціновому сегменті.

З іншого боку ризик уповільнення зростання глобальної економіки та відновлення її рівноваги створює ряд загроз, до яких відносяться [80]:

- нестабільність цін на продукти харчування;
- сумарний борг країн великої двадцятки (G20) до 2014 року збільшиться до 114% ВВП (проти 78% ВВП в 2007 році).
- непослідовне припинення заходів підтримки економіки може підірвати ріст глобальної економіки та відновлення її рівноваги;
- нестабільні фінансові системи та рівень безробіття, що збільшується, у провідних країнах з розвинутою економікою затримують відновлення витрат населення;
- підвищення вартості запозичень для населення та підприємств.

З точки зору підприємств на ринку продуктів швидкого харчування наведені загрози можуть привести до уповільнення темпів глобалізації ринку та обмежити можливості для глобальної географічної експансії. Підвищення рівня цін призведе до суттєвого скорочення споживання продуктів швидкого харчування в ціновому сегменті «економ», де характерна висока чутливість до ціни продукту.

Наступним фактором є інтенсифікація глобальної конкуренції, згідно з яким глобальні підприємства розширюють межі географічної присутності або за рахунок створення власних виробничих потужностей, або шляхом консолідації (купівлі) існуючих локальних виробників продуктів швидкого

харчування. В якості останніх подій, що характеризують дану тенденцію можна виділити наступні:

- Підприємство Марвен (Mareven Food Holding) разом із японським холдингом, одним провідних гравців на глобальному ринку продуктів швидкого харчування Ніссін Фудс (Nissin Foods Holdings) оголосила про початок будівництва в Україні заводу з виробництва продуктів швидкого харчування [82].
- Найбільший світовий виробник продуктів харчування – швейцарське підприємство Нестле (Nestle SA) у 2010 році придбало українського виробника продуктів швидкого харчування корпорацію Техноком (ТМ «Мівіна»).

Таким чином ринок продуктів швидкого харчування стає все більш глобалізованим та характеризується високою інтенсивністю конкуренції між глобальними корпораціями. Для локальних підприємств це створює можливість вигідного продажу власних активів глобальним учасникам ринку. Для глобальних підприємств існують можливості нарощування обсягів та інтенсифікації розвитку шляхом поглинання локальних підприємств.

Фактор високого інвестиційного бар'єру для існуючих підприємств на ринку продуктів швидкого харчування значно знижує ризики, появи нових конкурентів. При високому інвестиційному бар'єрі, вхід на ринок продуктів швидкого харчування може бути привабливим лише для великих глобальних корпорацій. При цьому, якщо глобальна корпорація прийме рішення про вихід на ринок, поглинання вже існуючого гравця з наявними виробничими потужностями є більш виправданим в порівнянні із будівництвом власного виробництва.

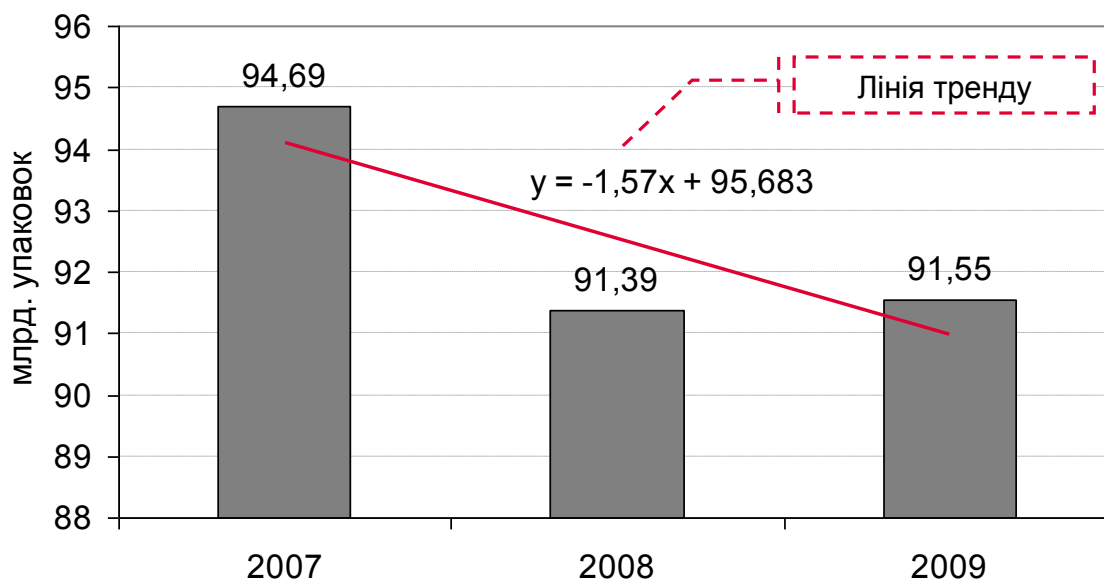
Фактор первинного насичення ринку з одного боку створює значні ризики для підприємств на ринку продуктів швидкого харчування, оскільки в подальшому прогнозується стагнація/ зниження обсягів продажів продуктів, що створюють основний грошовий обіг. З іншого боку цей фактор підштовхує

до можливості створення інноваційних продуктів швидкого харчування, які відновлять інтерес споживачів.

Останнім фактором, якій пропонується розглянути є низький рівень цінової еластичності. Таким чином діяльність на ринку продуктів швидкого харчування характеризується низьким рівнем рентабельності, отже ефективність діяльності забезпечується лише віддачею від масштабу, що також стимулює до глобалізації даної галузі. (деталізація та числові показники по визначеним факторам наведені у Додатку А)

Підсумовуючи вищевказане можна зробити висновок, що ринок продуктів швидкого харчування є економічно привабливим та буде розвиватися за принципом інтенсифікації глобалізаційних процесів. Враховуючи низький рівень рентабельності на цьому ринку, ключовим завданням є нарощування обсягів збуту для досягнення позитивного ефекту від масштабу. В даному випадку найбільш ефективним методом нарощування обсягів збуту з одного боку є впровадження нових продуктів швидкого харчування (формування нової культури споживання), а з іншого розширення географічних ринків збуту.

Водночас тренди ринкової кон'юнктури свідчать про настання фази первинної насиченості глобального ринку продуктів швидкого харчування. За результатами дослідження ринку продуктів харчування і напоїв, проведеного дослідницькою компанією АС Нільсен (АС Nielsen) в 66 країнах світу, світовий ринок виріс лише на 0,2% у кількісному вираженні за період з 2008 по 2009 рік. При цьому обсяги світового ринку продуктів швидкого харчування є досить значними, Рис. 2.2 - розраховано автором на основі джерела [174].



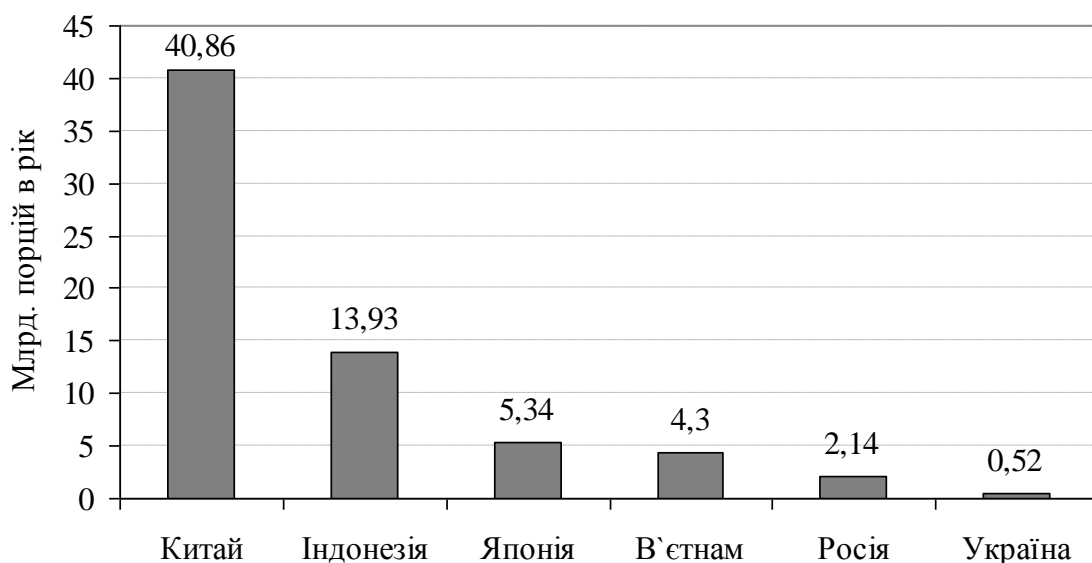
**Рис. 2.2. Оцінка обсягу глобального ринку продуктів швидкого харчування, млрд. упаковок**

В 2009 році в світі було продано більше 91 мільярда упаковок продуктів швидкого харчування, що свідчить про тенденцію до формування культури споживання цих продуктів у багатьох країнах світу [163]. Присвоєння продуктам швидкого харчування та насамперед локшині швидкого приготування глобального статусу є актуальним питанням. Наприклад на сьомому самміті WINA (World Instant Noodles Association), якій проходив в Куала-Лумпуре в квітні 2010 року обговорювались стратегічні кроки, які необхідно зробити підприємствам-виробникам для активізації формування глобальної культури споживання продуктів швидкого харчування. Асоціація WINA розглядає продукти швидкого харчування, як засіб вирішення світової проблеми збільшення кількості голодуючих та людей, що мають проблеми зі здоров'ям внаслідок нераціональної організації власного харчування. Завдяки таким властивостям продуктів швидкого харчування, як поживність, зручність у використанні, безпечність, гігієнічність упаковки, можливість тривалого зберігання та доступна ціна, на думку членів асоціації WINA, продукти швидкого харчування можуть ефективно вирішити вищевказані проблеми. Таким чином на самміті були визначені ключові стратегічні кроки, для

створення та укріплення статусу продуктів швидкого харчування, як глобальної їжі. Серед вказаних кроків:

- посилення напрямку надання продуктової допомоги через спеціальний фонд WINA по здійсненню допомоги у зв'язку із стихійними лихами (WINA Disaster Relief Fund);
- забезпечення безпечності продуктів швидкого харчування для здоров'я, виявлення потенційно шкідливих для здоров'я компонентів, активізація досліджень у цьому напрямку;
- посилення освітнього напрямку щодо поліпшення культури харчування з урахуванням проблем забруднення навколишнього середовища [186].

Найбільші обсяги споживання продуктів швидкого харчування характерні для Китаю, Індонезії та Японії, Рис. 2.3 - складено автором на основі джерела [77].



**Рис. 2.3. Обсяги споживання локшини швидкого харчування в 2009 році в різних країнах, млрд. порцій**

В порівнянні з цими країнами обсяги споживання в Україні, на рівні 0,52 млрд. порцій в рік є незначними.

Розглянемо фактори політичного середовища на глобальному ринку продуктів швидкого харчування. Пропонується виділити та проаналізувати вплив наступних факторів:

- політична нестабільність в країнах, що розвиваються;
- стимулювання урядів країн до розвитку внутрішнього виробництва;
- перешкода проведенню імпорتنих або експортних операцій.

Загалом політичне середовище характеризується такими параметрами, як ступінь зрозумілості та послідовності державної регуляторної політики, вплив на інвесторів з боку органів державної влади різного рівня (реєстрація, ліцензування, сертифікація підприємницької діяльності тощо) та рівень бюрократизму та корупції. Вираженням цих параметрів є державне регулювання ціноутворення, недосконалість нормативно-правової бази в області продуктів харчування, поява в органах державної влади лоббі від політичних груп, що стимулює до появи недобросовісної конкуренції, невідповідність норм сертифікації продуктів харчування світовим стандартам, постійні зміни як у внутрішній, так і у зовнішній політиці держави, що впливає на регулювання діяльності підприємств. Наприклад рівень політичної нестабільності України оцінюється на 6-7 балів за 10-ти бальною шкалою.

З боку глобальних операторів ринку продуктів швидкого харчування фактори політичної нестабільності, що в більшій мірі характерні для країн, що розвиваються, створюють значні бар'єри для розвитку на ринках цих країн. З боку локальних операторів на ринках країн, що розвиваються також виникає бар'єр для розвитку глобальної діяльності, що насамперед пов'язаний із невідповідністю норм сертифікації світовим стандартам. Фактори стимулювання урядів країн до розвитку внутрішнього виробництва та перешкода проведенню імпорتنих або експортних операцій є стримуючим для географічної експансії глобальних підприємств.

Отже фактори політичної нестабільності, особливо в країнах, що розвиваються створюють значні обмеження для активного розвитку як

глобальних підприємств на ринку продуктів швидкого харчування, так і локальних. Це пов'язано з тим, що глобальні підприємства відмовляються від виходу на ринок певної країни через високі політичні ризики. як стратегічні інвестори. Фінансові інвестори також скорочують обсяги інвестицій, що призводить до зниження доступності фінансових ресурсів для активного розвитку вже існуючих підприємств на ринку (деталізований опис факторів політичного середовища наведений у Додатку Б).

Проаналізуємо науково-технологічні фактори глобального середовища на ринку продуктів швидкого харчування, насамперед такі фактори, як:

- науково-технічний прогрес в сфері виробництва продуктів харчування;
- рівень розвитку освіти в галузі харчових технологій.

Впровадження нових технологій виробництва з одного боку дозволяє підвищити ефективність складу собівартості готової продукції. З іншого боку це створює можливості для виробників продуктів швидкого харчування впровадження нових продуктів, що завдяки новітнім технологіям є більш натуральними (наприклад – використання технології «Keep all fresh», що створює можливість тривалого зберігання м'яса, що входить до складу продуктів швидкого харчування). Таким чином завдяки використанню сучасних світових технологій, виробники продуктів швидкого харчування мають можливість запропонувати споживачам інноваційні якісні продукти за доступними цінами.

Фактор рівня розвитку освіти в галузі харчових технологій виражається у наявності дисбалансу у рівні підготовки фахівців в галузі харчових технологій у розвинутих країнах та країнах, що розвиваються. Для глобальних підприємств відмінність у якості підготовки фахівців створює обмеження діяльності, пов'язані із необхідністю переселення професійних технологів в країни присутності.

Фактори науково-технічного середовища мають важливе значення при формуванні стратегії глобальної маркетингової діяльності на ринку продуктів

швидкого харчування. В першу чергу це пов'язано з тим, що даний ринок для багатьох країн є досить інноваційним. Виробники постійно зтикаються із необхідністю формування нової культури споживання шляхом впровадження інноваційних продуктів, які в більшій мірі відповідатимуть потребам споживачів у швидкій та безпечній їжі.

Підтвердженням цього є результати глобального дослідження, проведеного дослідницькою компанією Нілсен (Nielsen). Згідно із результатами дослідження, категорії продуктів швидкого харчування, що продемонстрували найбільші темпи зростання - це свіжі готові страви (+8% у вартісному виразі) та свіжі супи (+18% у вартісному вираженні). Наприклад зростання категорії «свіжі супи» частково обумовлене загальним зниженням продажів у категорії заморожені супи (-5%), тому що споживачі стали купувати свіжі та більш натуральні продукти. Швидше за інших зростання продажів в даній категорії спостерігалось в Європі та США. Найбільшим ринком для цієї категорії у вартісному значенні є Великобританія. У той же час у Північній Америці споживання свіжих супів виросло на 45% у вартісному вираженні і на 12% у Європі і в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні [182].

Процес створення інноваційних, натуральних продуктів є неможливий без наявності розвиненої відповідної науково-технологічної бази та високопрофесійних технологів, що здатні втілити ідеї нових продуктів в життя. Вказані фактори з одного боку створюють можливості для розвитку глобальних підприємств на ринку продуктів швидкого харчування, оскільки вони мають можливість трансферу новітніх світових технологій в сфері харчування в країни, що розвиваються. З іншого боку стримувальним фактором є нерівномірність рівня підготовки/ якості освіти технологів у розвинутих країнах та країнах, що розвиваються. Для поліпшення ситуації деякі глобальні підприємства інвестують в галузь освіти в сфері харчових

технологій для власного забезпечення кваліфікованими фахівцями в довгостроковій перспективі.

Також ключовим завданням при розробці стратегії глобальної маркетингової діяльності є аналіз факторів культурного середовища. В рамках цього аналізу для глобального підприємства необхідно дослідити загальну культуру споживання та місце продуктів швидкого харчування в цій культурі на географічних ринках присутності. Також необхідно визначити відмінності в уподобаннях споживачів на різних географічних ринках, які будуть враховані у товарно-ринковій стратегії глобального підприємства. Саме результати аналізу культурного середовища лежать в основі прийняття рішень щодо необхідності адаптації глобальної стандартизованої пропозиції під локальні культурні умови певного географічного ринку. Враховуючи ступінь значення факторів культурного середовища при формуванні стратегії глобальної маркетингової діяльності, аналіз цих факторів в роботі наведений окремим блоком в наступному пункті.

На основі наведених факторів макромаркетингового середовища, проаналізуємо доцільність для українських підприємств здійснення глобальної або локальної діяльності лише в межах України. Загальний показник, який характеризує вплив певного фактора на підприємство, що здійснює діяльність на ринку, буде результатом урахування двох складових:

- вагомості вкладу фактора у загальний показник;
- імовірності реалізації і буде розраховуватися за формулами:

$$F_z(i) = \alpha(i) \cdot b(i), \quad i = 1 \dots n, \quad (1)$$

$$F_m(i) = \alpha(i) \cdot b(i), \quad i = 1 \dots n, \quad (2)$$

де  $F_z(i)$ ,  $F_m(i)$  – загальна оцінка впливу  $i$ -го чинника ринкової загрози або можливості;

$\alpha(i)$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го фактора для певного підприємства, що здійснює діяльність на ринку;

$b(i)$  – ступінь прояву  $i$ -го фактора;

$n$  – кількість факторів.

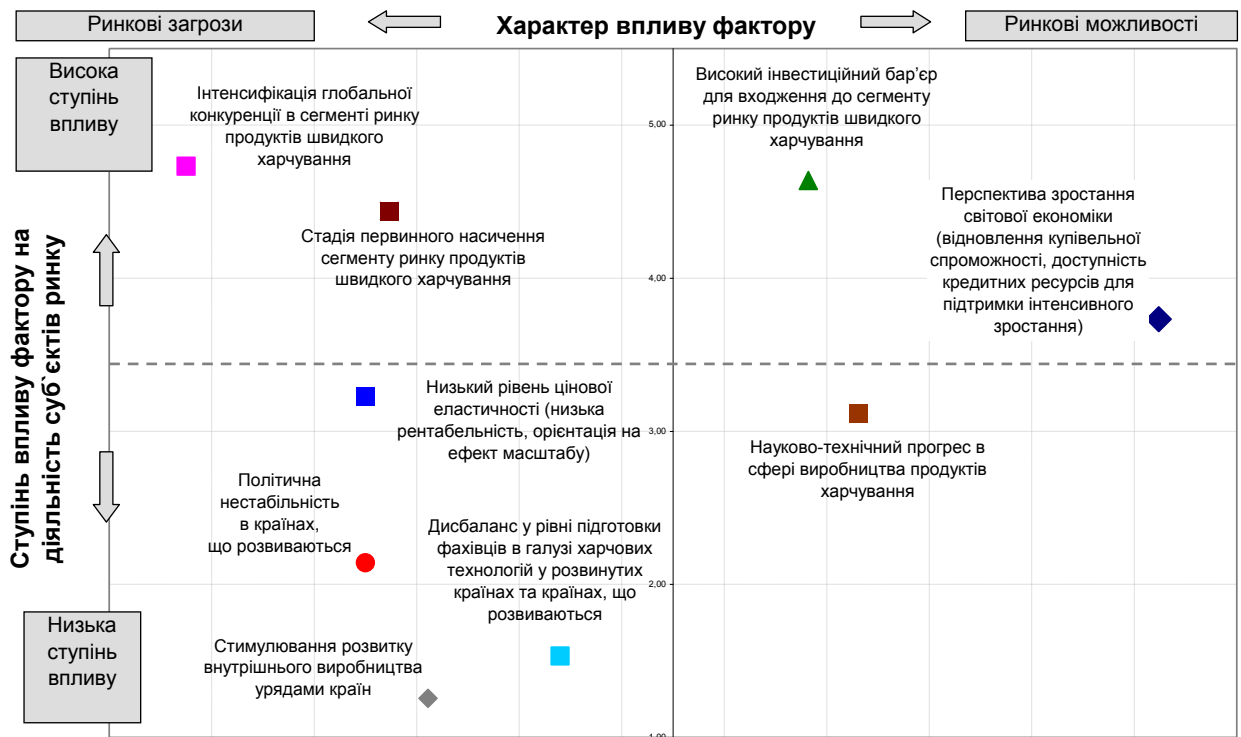
Сума отриманих загальних оцінок впливу  $i$ -их факторів складатиме загальний показник потенційних ринкових загроз або можливостей –  $I(z)$  або  $I(m)$ :

$$I_z = \sum_{i=1}^n F_z(i); \tag{3}$$

де  $I_z$  – загальний показник потенційних ринкових загроз;

$I_m$  – загальний показник потенційних ринкових можливостей.

На Рис. 2.4 наведені результати оцінки макрофакторів загроз та можливостей здійснення глобальної або транснаціональної діяльності для українських виробників продуктів швидкого харчування.



**Рис. 2.4. Оцінка факторів ринкових загроз та можливостей глобальної діяльності українських виробників у сегменті ринку продуктів швидкого харчування**

На діаграмі зазначена імовірність реалізації фактора та коефіцієнт вагомості для підприємств. Таким чином виділено чотири групи факторів:

- група 1 – фактори можливостей, що здійснюють значний вплив на діяльність підприємств та характеризуються в порівнянні з іншими високою імовірністю реалізації;
- група 2 – фактори загроз, що здійснюють значний вплив на діяльність підприємств та характеризуються в порівнянні з іншими високою імовірністю реалізації;
- група 3 – фактори можливостей із незначним впливом на діяльність підприємств;
- група 4 – фактори загроз із незначним впливом на діяльність підприємств.

В результаті аналізу факторів макросередовища можна зробити висновок, що ринок продуктів швидкого харчування стає все більш глобалізованим та характеризується високою інтенсивністю конкуренції між глобальними корпораціями. З одного боку це створює суттєві обмеження для глобальної експансії українських локальних підприємств через наявність глобальних учасників ринку, що мають більш ефективну структуру собівартості (внаслідок ефекту від масштабу) та сформований позитивний імідж власних брендів на глобальному ринку. З іншого боку перспектива відновлення купівельної спроможності після економічної кризи створює можливості для активізації географічної експансії/посилення позицій як глобальних виробників продуктів швидкого харчування (наприклад корпорації Нестле (Nestle) так і локальних на ринках країн, де очікується найбільш високі темпи зростання.

Аналіз трендів демонструє, що глобальний ринок продуктів швидкого харчування поступово переходить в фазу первинної насиченості. Цей фактор створює значні ризики для гравців на ринку, оскільки в подальшому прогнозується стагнація/ зниження обсягів продажів продуктів, що створюють основний грошовий обіг. При цьому фактор первинної насиченості ринку підштовхує до можливості створення інноваційних продуктів швидкого харчування, які відновлять інтерес споживачів.

Важливим фактором також є те, що діяльність на ринку продуктів швидкого харчування характеризується наявністю цінової конкуренції та низьким рівнем рентабельності, отже ефективність діяльності забезпечується віддачею від масштабу, що також стимулює до глобалізації діяльності.

Фактори глобальної кон'юнктури на ринку продуктів швидкого харчування свідчать, що для українських підприємств існує ряд можливостей для виходу на глобальний ринок. Для цього необхідно мати відповідні амбіції та будувати бізнес на основі принципів системного стратегічного планування.

З точки зору глобальних учасників ринку існують можливості для нарощування обсягів та інтенсифікації розвитку шляхом поглинання

локальних підприємств. При прийнятті рішення про експансію на ринок певної країни, поглинання вже існуючого підприємства з наявними виробничими потужностями є більш виправданою в порівнянні із будівництвом власного виробництва та прийняття участі в конкурентній боротьбі із сильним локальним гравцем. Для локальних українських підприємств це створює можливість вигідного продажу власних активів глобальним учасникам ринку. Як свідчить практика із продажем українського підприємства «Техноком» глобальній корпорації «Нестле» поки що такі рішення для власників є більш виправданими в порівнянні із розвитком власної глобальної діяльності.

Наступним етапом дослідження факторів глобального бізнес-середовища на ринку продуктів швидкого харчування є аналіз мікро середовища. Проаналізуємо конкурентів та споживачів на глобальному ринку продуктів швидкого харчування.

В Таблиця 2.1 наведена порівняльна оцінка найбільш крупних гравців на глобальному ринку продуктів швидкого харчування.

Таблиця 2.1

**Порівняльна оцінка глобальних операторів ринку продуктів швидкого харчування.**

<b>Підприємство</b>	<b>Acetcook Vietnam Co., Ltd.</b>	<b>LLC Mareven Food Central</b>	<b>Tingyi (Cayman Islands) Holding Corporation</b>	<b>Nissin Foods Holdings Co., Ltd.</b>	
<b>Країна походження</b>	В'єтнам	Росія	Китай	Японія	
<b>Виробничі потужності</b>	6 заводів (В'єтнам)	3 заводи (Росія)	24 заводів (Китай)	15 заводів (по всьому світу)	
<b>Досвід роботи</b>	17 років	12 років	19 років	62 роки	
<b>Фінансові результати діяльності:</b>					
-	Обсяги продажів	\$815 млн.	\$316 млн.	\$ 5 081 млн.	\$ 3 686 млн.
-	Операційний прибуток	н.д	н.д	\$ 625 млн. (2009)	\$ 240 млн. (2009)
-	Чистий дохід	н.д	\$ 21 млн.	\$ 500 млн. (2009)	\$162 млн. (2009)
<b>Глобальна діяльність</b>	Більше ніж в 40 країн світу. В таких регіонах, як Азія, Європа, Америка, Австралія, Африка, та ін.	Більше ніж в 26 країнах світу, а саме країни СНД, Прибалтика, країни Європи, Азії, Африки.	Китай, Канада, Австралія, Росія, США та ін.	Більше ніж в 10 країнах світу. В таких регіонах, як Америка, Азія, Європа, країни СНД	
<b>Асортимент</b>	15 брендів: - Локшина в різних видах упаковки (лотки, пакети та ін); - вермішель швидкого приготування; - Рис швидкого приготування;	5 брендів. 3 них: - 3 бренди продукти швидкого харчування ; - 1 бренд чаю; - 1 бренд горішків;	5 основних напрямків: - Продукти швидкого харчування; - Чай; - Вода питна; - Крекери-сендвічі; - Фруктові соки;	3 основних напрямки: - Продукти швидкого харчування - Охолоджені продукти; - Інше (сухі сніданки, випічка, напої та пін.);	

Джерело: систематизовано автором за даними офіційних інтернет-сайтів вищевказаних підприємств

Оцінюючи конкурентну ситуацію на глобальному ринку продуктів швидкого харчування можна зробити висновок, що ринок практично розподілений між чотирма глобальними корпораціями, що здійснюють свою діяльність у багатьох країнах світу. З іншого боку на ринках окремих країн присутня велика кількість локальних гравців. Деякі з них є абсолютними доміноторами на внутрішньому ринку та є досить привабливими об'єктами для поглинання глобальними корпораціями. Прикладом цього є угода про купівлю лідера українського ринку продуктів швидкого харчування - підприємства Техноком глобальною корпорацією Нестле (Nestle) [144].

Враховуючи наявну конкурентну ситуацію на глобальному ринку продуктів швидкого харчування, розвиток ефективної глобальної діяльності локальних підприємств можливий або за умови активної боротьби за перерозподілення сфер впливу на глобальному ринку або за умов пошуку нових ринкових ніш. Перший вектор розвитку потребуватиме інвестування значних фінансових ресурсів та ризикованих дій згідно із стратегією загарбника ринку. Передбачається, що локальне підприємство зможе ефективно транслювати досвід успішної внутрішньої діяльності на глобальний ринок, при цьому діючи згідно із чітко визначеною стратегією глобальної діяльності, що концентрує діяльність та інвестиційні ресурси лише на вагомих можливостях. При цьому даний вектор пов'язаний із високим рівнем конкурентних ризиків. Ефективність іншого вектору визначатиметься можливістю локального підприємства створити інноваційну пропозицію, яка буде прийнята глобальним ринком та дасть змогу зайняти свою ринкову нішу. В даному випадку ключовим ризиком буде захист від дій глобальних конкурентів щодо захоплення нової ринкової ніші.

З точки зору споживачів, можна виділити наступні фактори, що будуть визначальними при здійсненні глобальної маркетингової діяльності, Таблиця 2.2.

**Фактори споживчого попиту на глобальному ринку продуктів швидкого харчування.**

	<b>Фактор</b>	<b>Зміст (ключові показники), вплив на ринок продуктів швидкого харчування</b>
1.	Наявність певних відмінностей у мотивах споживання продуктів швидкого харчування	Фактор підвищує значення оцінки культурних особливостей в окремих країнах, як базису для прийняття рішення стосовно адаптації стратегії глобальної маркетингової діяльності
2.	Тенденція до уповільнення зростання глобального попиту на продуктів швидкого харчування	Фаза стагнації ринку створює значні обмеження для розвитку глобальної діяльності підприємств на ринку продуктів швидкого харчування.  При цьому існує ряд можливостей для виведення на ринок нових продуктів (формування нової культури споживання продуктів швидкого харчування), що в більшій мірі задовольняє сучасні потреби споживачів. За рахунок інноваційних продуктів створюється можливість розширення ринку та зайняття лідерських позицій в створених нішах.
3.	Формування культури споживання продуктів швидкого харчування	
4.	Сприйняття глобальними споживачами продуктів швидкого харчування, як ненатуральних та шкідливих продуктів	Даний фактор є ключовим бар'єром для розвитку ринку та кореневою причиною уповільнення темпів зростання ринку.  При цьому світові технології у галузі харчування дають можливість розробки більш натуральних продуктів швидкого харчування. В даному випадку основною задачею буде побороти силу негативного іміджу продуктів швидкого харчування, та довести споживачам, що нові продукти є натуральними.

Джерело: складено автором

Аналіз факторів споживчого попиту демонструє наявність значної кількості можливостей щодо розвитку ринку продуктів швидкого харчування шляхом створення нових видів продуктів, які в більшій мірі будуть відповідати сучасним потребам споживачів. Ці можливості перекривають загрози поточної стагнації ринку, оскільки в стратегічній перспективі нова культура споживання продуктів швидкого харчування приведе до нової фази розвитку ринку.

Узагальнюючи вищевказане слід зазначити, що саме результати аналізу глобального середовища є основою обґрунтування стратегічних управлінських

рішень. Підприємство, що діє у глобальному середовищі повністю залежить від тенденцій світової ринкової кон'юнктури, що змінюється із значною швидкістю. Специфіка аналізу глобального середовища полягає у доцільності застосування циклічності дослідницьких процесів на етапах формування або коригування стратегії глобальної маркетингової діяльності.

В зв'язку з цим пропонується класифікувати дослідження, як:

- Фундаментальні (на рівні розробки корпоративної стратегії) В даному випадку ефективний горизонт планування 1-3 роки в залежності від специфіки ринку. По завершенню цього періоду корпоративна стратегія переглядається, що потребує оновлення даних, щодо факторів ринкового середовища.
- Результати прикладних досліджень мають стати основою для визначення стратегії конкурентної поведінки, стратегії позиціонування та функціональних стратегій. Завданням такого дослідження є уточнення або більш глибока оцінка результатів фундаментального аналізу. Такі дослідження слід проводити щорічно в рамках коригування річних стратегічних планів.
- Моніторингові дослідження є завершальним циклом, що спрямовані насамперед на оперативне коригування плану тактичних дій впродовж року. Таким чином доцільно такі дослідження проводити або один раз в квартал, або один раз в півроку.

## **2.2. Фактори соціально-культурної адаптації стратегії глобальної маркетингової діяльності на ринку продуктів харчування.**

Згідно із ідеологією аналізу ринкового середовища при формуванні стратегії глобальної маркетингової діяльності, що була запропонована в попередньому пункті роботи, проаналізуємо вплив факторів культурного середовища.

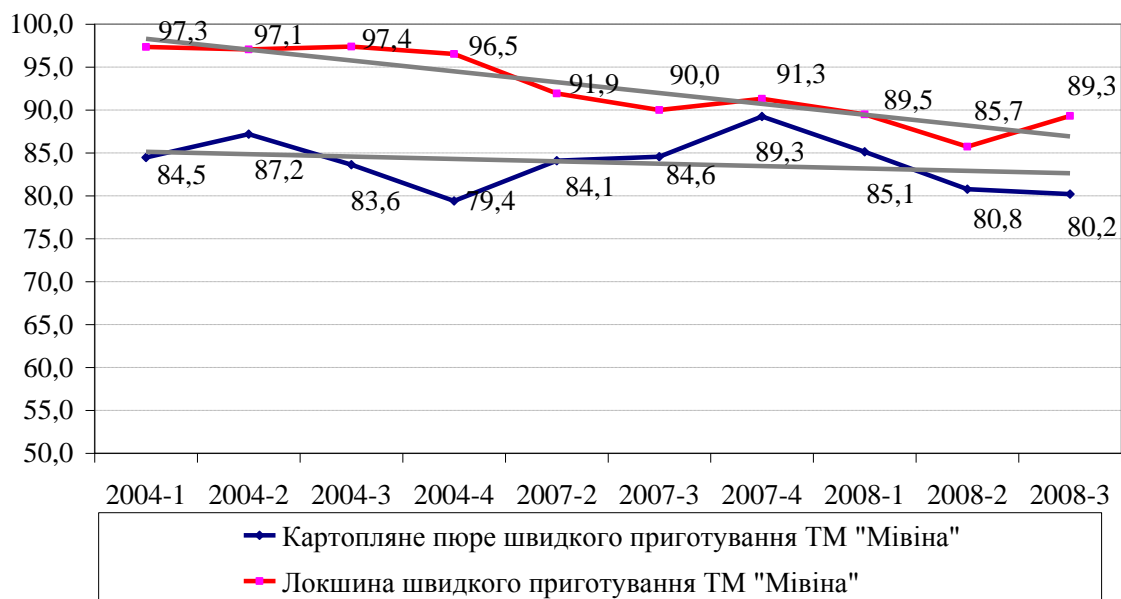
Світова культура вживання продуктів швидкого харчування прийшла з Японії, при цьому продуктом, що сформував категорію була локшина швидкого приготування.

Першим засновником серійного виробництва локшини швидкого приготування був Момофуку Андо, який в 1958 році заснував підприємство Ніссін Фудс Продактс (Nissin Food Products Co.), що виробляло локшину під торговою маркою «Чікен Рамен» (Chicken Ramen). В умовах голоду після Другої Світової Війни потужностей японських харчових підприємств було недостатньо для забезпечення всієї країни. Момофуку Андо побачив можливість у розвитку виробництва недорогої та простої в приготуванні локшини, що була більш звичною для японців в порівнянні з хлібом зробленим з американсько пшениці, який був отриманий в якості гуманітарних поставок. В 1958 році на ринок був представлений перший продукт виробництва Ніссан Продактс (Nissin Food Products Co.) – традиційний китайський та японський суп із локшиною. Спочатку продукт був дорогий та вважався делікатесом. Через рік ціни були знижені і обсяги продажів почали зростати швидкими темпами. У 1971 році підприємство випустило на ринок свій найбільш успішний продукт – «Кап Нудлс» (Cup Noodles), що представляв собою локшину швидкого приготування в чашці з пінополістерола. На сьогодні цей продукт є одним з найбільш успішних по всьому світу.

В Україні ринок продуктів швидкого харчування почав розвиватися з 1995 року, демонструючи високі темпи росту. Український ринок був сформований завдяки зусиллям корпорації «Техноком», що має коріння з В'єтнаму та працює на українському ринку з 1993 року. Першим продуктом в категорії продуктів швидкого харчування стала вермішель швидкого приготування під торговою маркою «Мівіна». Цей продукт був введений на ринок у 1995 році. Для українців цей продукт був абсолютно новим, та культура вживання продуктів швидкого харчування практично була відсутня. При цьому корпорації «Техноком» вдалося досить швидко сформувати нову культуру

споживання, а торгова марка «Мівіна» стала продуктом масового вжитку. На другому етапі свого розвитку корпорація значно розширює свою присутність на ринку шляхом виведення нових видів продуктів, типів упаковок та значного посилення дистрибуції своєї продукції. В 2007 році корпорація виводить на український ринок продукт швидкого харчування, що виробляються за технологією «keep all fresh», яка дозволяє зберігати продукти в натуральному виді до 20 місяців. Нові продукти виробляються під саб-брендами «Мівіна Домашня» та «Мівіна Привіт Обід».

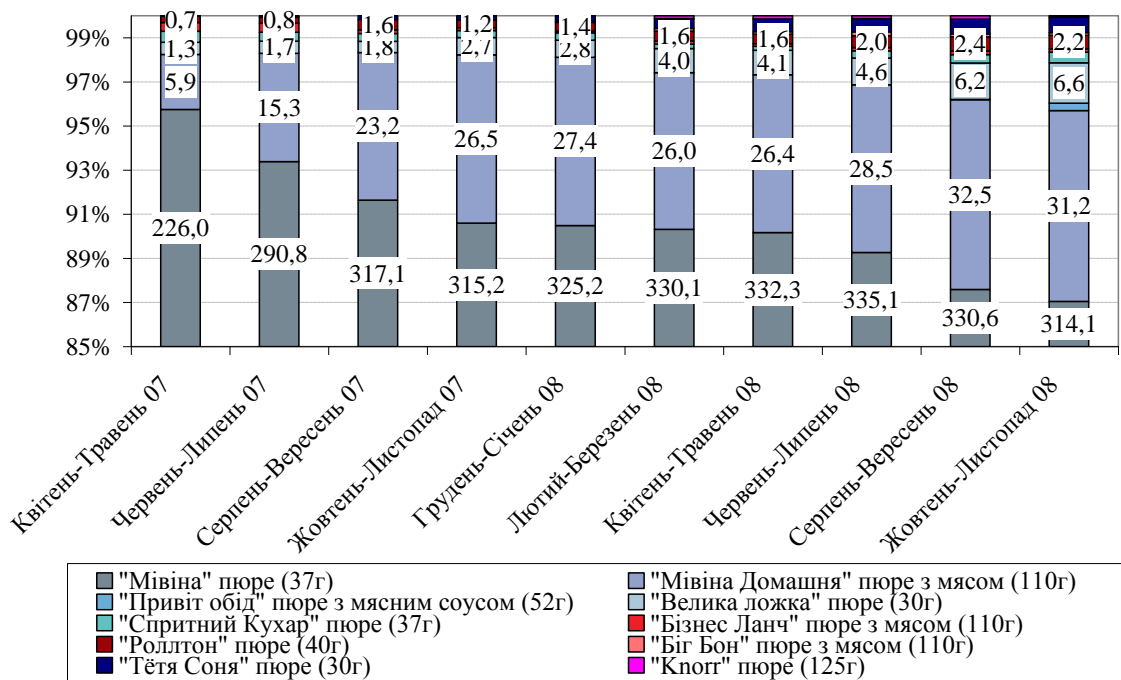
ТМ «Мівіна» впродовж тривалого періоду зберігає домінуюче положення на українському ринку продуктів швидкого харчування із долею споживання в найбільш популярних категоріях, таких, як картопляне пюре та локшина швидкого приготування більше ніж 80%. При цьому характерною тенденцією є від'ємний тренд в категорії локшина швидкого приготування. Доля споживання ТМ «Мівіна» в цій категорії знизилась з 97,3% у 1-му кварталі 2004 року до 89,3% у 3-му кварталі 2008 року. У категорії пюре швидкого приготування також спостерігається незначне зменшення долі споживання ТМ «Мівіна» на користь конкурентів, Рис. 2.5 (розраховано автором за даними дослідження «TNS Ukraine»).



**Рис. 2.5. Частка споживання ТМ "Мівіна" серед споживачів продуктів швидкого харчування в Україні**

Від'ємний тренд в категорії локшини швидкого приготування можна пояснити відносним посиленням конкуренції внаслідок появи та посилення позицій нових гравців. Наприклад за вказаний період на українському ринку в категорії локшина швидкого приготування посилили позиції такі торгові марки, як «Роллтон», «Спритний кухар», «Біг бон» та інші.

Аналіз динаміки споживання в контексті типології продуктів швидкого харчування в Україні свідчить про тенденцію збільшення долі продуктів швидкого харчування із додатковою цінністю для споживача у порівнянні із класичними продуктами. Продукти з додатковою цінністю виробляються під торговими марками «Мівіна Домашня» та «Мівіна Привіт обід». В якості приклада нижче наведена статистика продажів картопляного пюре в контексті торгових марок, Рис. 2.6 (розраховано автором за даними роздрібного аудиту «АС-Nielsen»).



**Рис. 2.6. Динаміка продажів торгових марок картопляного пюре швидкого приготування в Україні, тис. кг.**

Як видно з діаграми на фоні зменшення обсягів продажів картопляного пюре швидкого харчування у пакетиках, що відноситься до категорії класичних продуктів, спостерігається збільшення продажів картопляного пюре із м'ясом під ТМ «Мівіна Домашня», що відноситься до категорії продуктів із додатковою цінністю.

Проаналізуємо тенденції розвитку культури споживання продуктів швидкого харчування в контексті різних країнах світу. Продукти швидкого харчування на основі локшини є традиційним продуктом щоденного споживання для країн Азії, насамперед Китаю та Японії. Локшина швидкого харчування і супи на її основі в цих країнах присутні у всіх видах. А саме для їжі на ходу, для домашнього приготування, для споживання на роботі, тощо. При цьому сегмент їжі швидкого харчування включає і різні зернові (каші), крохмалисті (пюре) продукти та супи. У Японії значне місце у культурі споживання також зайняв традиційний японський м'ясо-суп, який є продуктом швидкого харчування та готовий рис, який необхідно тільки розігріти.

На ринках Західної Європи, можна відмітити, що практично в кожній європейській культурі існували свої аналоги локшини, насамперед традиційні макаронні вироби.

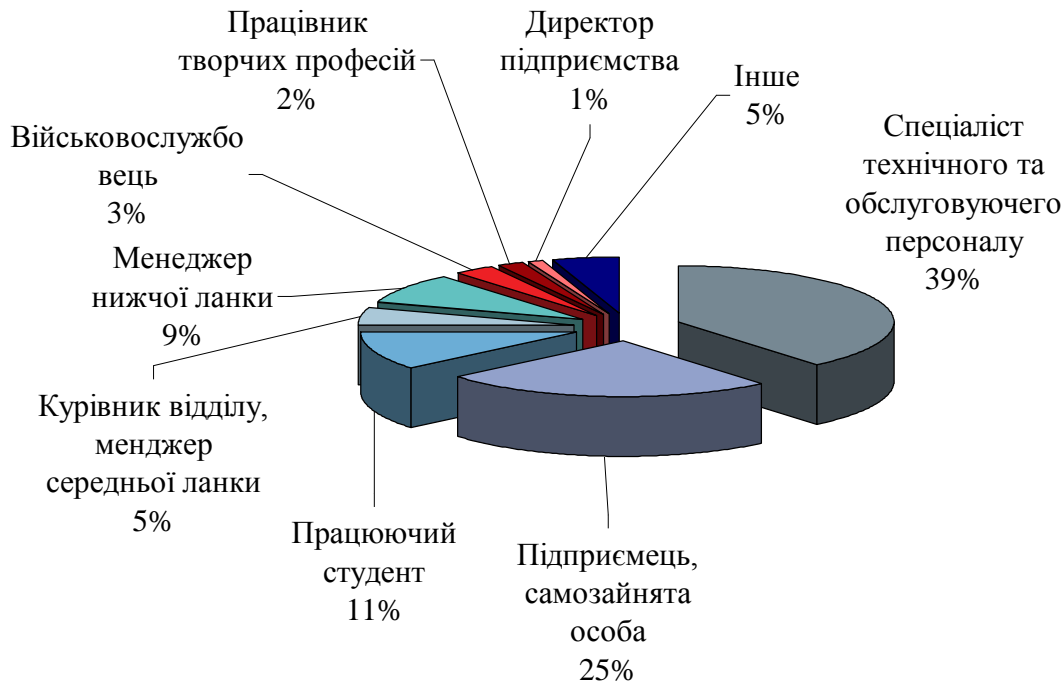
Культура споживання в США будувалася на мультикультурних традиціях, де значну роль зіграла як європейська кулінарія, так і азіатська. При цьому традиційна азіатська локшина швидкого харчування не зайняла на Заході такої сильної позиції, як в Азії. Місце продуктів швидкого харчування залишилося за більш традиційними для європейської культури продуктами - сандвічі, картоплею фри і т. д. Локшина, зокрема локшина і супи швидкого харчування, у сприйнятті західних європейців і американців - це традиційні азіатські продукти і споживаються вони, як правило, представниками азіатських культур. Решта споживають їх тільки в рамках кулінарних вподобань.

Споживачі України, Росії і в деякій мірі Білорусії та Польщі ближче до представників азіатської культури, ніж європейської. У раціоні постійно присутня велика кількість вуглеводних продуктів - хліба і каш. Споживачі зазначених країн купують як традиційні європейські макаронні вироби, так і азіатську локшину швидкого харчування.

При цьому, якщо традиційні хліб і каша є продуктом щоденного вживання у всіх соціальних групах (каші вважаються корисним, здоровим продуктом), то локшина швидкого харчування вважається шкідливою, як і всі інші продукти швидкого харчування.

Основна аудиторія споживачів продуктів швидкого харчування в Україні це споживачі, які прагнуть швидко вгамувати голод та особливо не піклуються натуральністю харчових продуктів. Переважно це міські представники робітничих професій (будівельники, робітники, продавці) або офісні працівники нижчої ланки. За результатами дослідження 84% респондентів, що споживають продуктів швидкого харчування відносяться до категорії працюючого населення.

Нижче наведені дані, щодо роду заняття споживачів продуктів швидкого харчування, що працюють, Рис. 2.7 (розраховано автором за результатами дослідження «Ascreen Research»).



**Рис. 2.7. Цільова аудиторія продуктів швидкого харчування в Україні в контексті роду заняття**

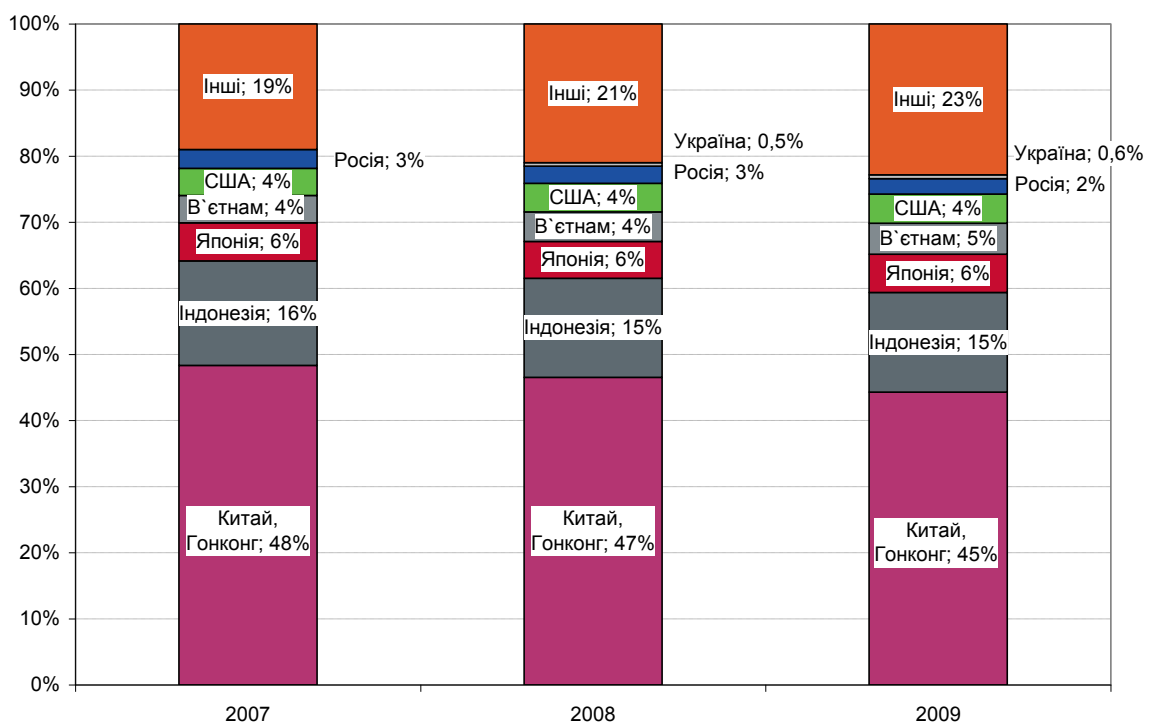
Як видно з діаграми, 39% споживчої аудиторії, що регулярно споживають продукти швидкого харчування є спеціалістами технічного та обслуговуючого персоналу. Значна частина споживчої аудиторії є самозайнятими особами та приватними підприємцями – 25%. При цьому для кваліфікованих працівників/менеджерів та представників керівних посад продукти швидкого харчування не відносяться до продуктів регулярного вжитку.

Для кількісної оцінки тенденцій розвитку культури споживання продуктів швидкого харчування в різних країнах світу, проаналізуємо обсяги ринків в натуральному вимірі (подані у Додатку В). Країнами, що характеризуються найбільшими обсягами споживання продуктів швидкого харчування є Китай та

Індонезія. До країн із високим рівнем споживання продуктів швидкого харчування відносяться Японія, В'єтнам, США, Республіка Корея та інші.

Україна займає 18 місце, серед інших країн світу із показником обсягу ринку в 2009 році на рівні 0,5 млрд. упаковок. Характерною тенденцією є те, що споживання продуктів швидкого харчування в розвинутих європейських країнах світу, таких, як Франція, Бельгія, Нідерланди, Данія та ін знаходиться на досить низькому рівні. Даний факт ще раз підтверджує, що продукти швидкого харчування не сприймаються європейськими споживачами, як здоровий та натуральний продукт.

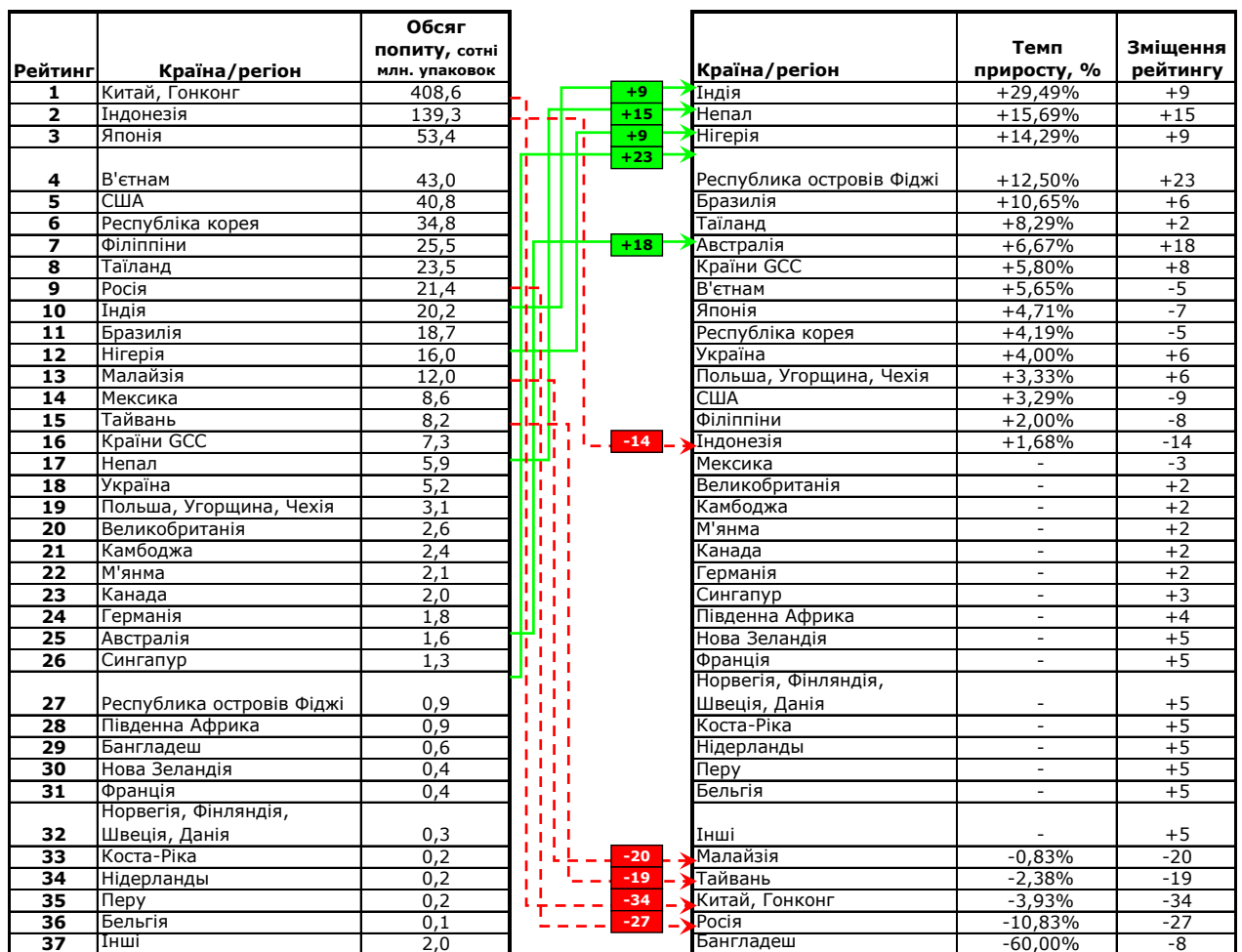
Аналізуючи динаміку зміни частки країн світу в обсягах споживання продуктів швидкого харчування на глобальному ринку можна зробити щодо відсутності різких коливань, Рис. 2.8, розраховано автором на основі джерела: [188].



**Рис. 2.8. Оцінка динаміки частки країн в обсягах споживання продуктів швидкого харчування на глобальному ринку**

Китай впродовж трьох років залишається основним споживачем продуктів швидкого харчування в порівнянні з іншими країнами. При цьому слід

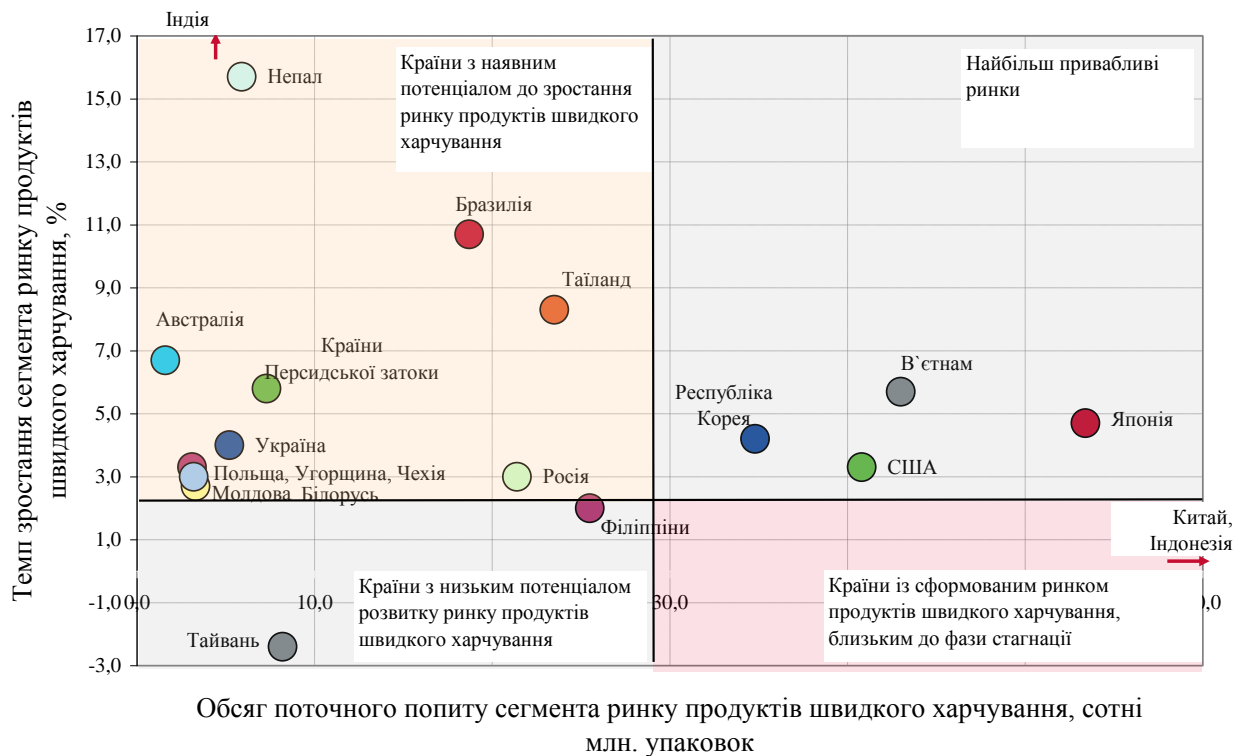
відмітити, що частка цієї країни в загальному обсязі споживання постійно зменшується. Збільшення частки інших країн в глобальному споживанні продуктів швидкого харчування (від 19% в 2007 році до 23% в 2009 році) свідчить про поетапний розвиток культури споживання. Наприклад частка України в глобальному споживанні продуктів швидкого харчування збільшилась на 0,1% в 2009 році в порівнянні із 2008 роком. Такі країни, як США, Японія, В'єтнам та Індонезія повністю зберегли частку в глобальному споживанні. Проаналізуємо темпи зростання обсягів споживання продуктів швидкого харчування в країнах світу, Рис. 2.9, розраховано автором на основі джерела [188].



**Рис. 2.9. Порівняльний аналіз обсягів попиту та темпів приросту обсягів ринків**

Негативні темпи зростання характерні для країн, де продукти швидкого харчування є базовими продуктами в культурі споживання, а саме Китай,

Індонезія, Малайзія, Тайвань. При цьому найбільші темпи зростання продемонстрували Індія, Непал, Нігерія, Бразилія, Австралія. Україна також продемонструвала позитивну динаміку споживання продуктів швидкого харчування у 2009 році в порівнянні з 2007 роком, Рис. 2.10, розраховано автором на основі джерела [188].



**Рис. 2.10. Порівняльний аналіз розвитку сегмента ринку продуктів швидкого харчування в країнах світу**

На основі вищевказаного можна зробити висновок щодо наявності тенденцій до певного перерозподілу глобального ринку продуктів швидкого харчування. А саме країни світу, де продукти швидкого харчування є традиційними, поступово втрачають свою частку у глобальному споживанні. При цьому частка інших країн, в яких культура споживання продуктів швидкого харчування знаходиться в початковій фазі формування починає поступово збільшуватися. Вказана тенденція створює позитивні можливості для розширення меж географічної присутності та орієнтації на діяльність у глобальному масштабі.

Вплив соціально-культурного середовища на динаміку світогосподарських зв'язків здійснюється у формі сприйняття зарубіжним споживачем товару чи послуг, специфіки поведінки споживача на ринку, можливостей впливу на нього. Крім того культурне середовище формує своєрідні норми поведінки в бізнесі. Соціально-культурне середовище аналізується, як правило, за такими напрямками як мова, релігія, ідеологія, особливості історичного розвитку, культура споживання, національні традиції та інші культурні цінності, норми поведінки в бізнесі, діловій етиці та менеджменті, соціальні інститути, тощо.

Поглиблюючи завдання аналізу впливу факторів культурного середовища проаналізуємо відмінності у культурі харчування споживачів в різних країнах світу. Для цього було проведене кількісне маркетингове дослідження споживачів в Україні та Росії. В Таблиця 2.3 вказані параметри дослідження.

*Таблиця 2.3*

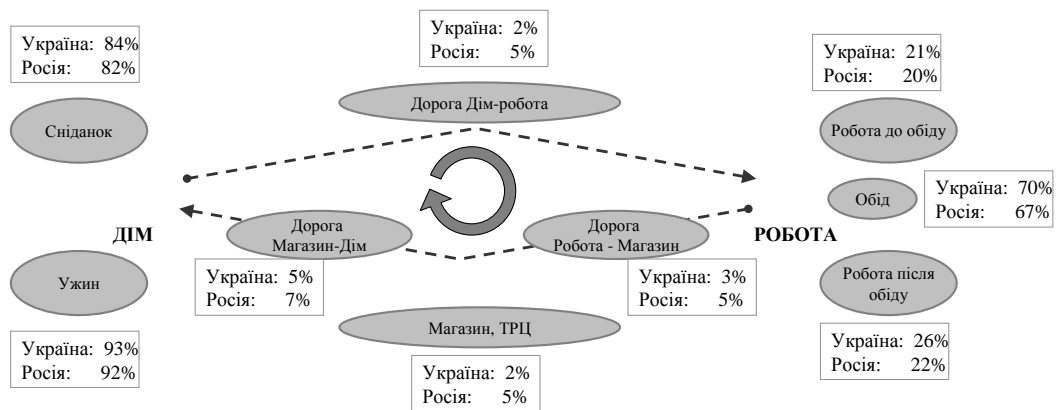
**Параметри маркетингового дослідження споживачів**

Ключові пошукові питання дослідження	- оцінка наявності характерних відмінностей в культурі споживання Українців та Росіян; - визначення необхідності адаптації пропозиції на українському ринку продуктів швидкого харчування під умови Російського ринку.
Географія дослідження та обсяг вибірки	- Україна (Київ, Харків, Донецьк, Львів, Дніпропетровськ, Одеса) – 600 респондентів - Росія (Москва, Санкт-Петербург, Курськ, Ростов на Дону, Вороніж, Самара) – 600 респондентів
Метод дослідження	Кількісне дослідження, метод особистісних інтерв'ю із споживачами продуктів харчування
Аудиторія дослідження	Покупці продуктів харчування

Джерело: складено автором

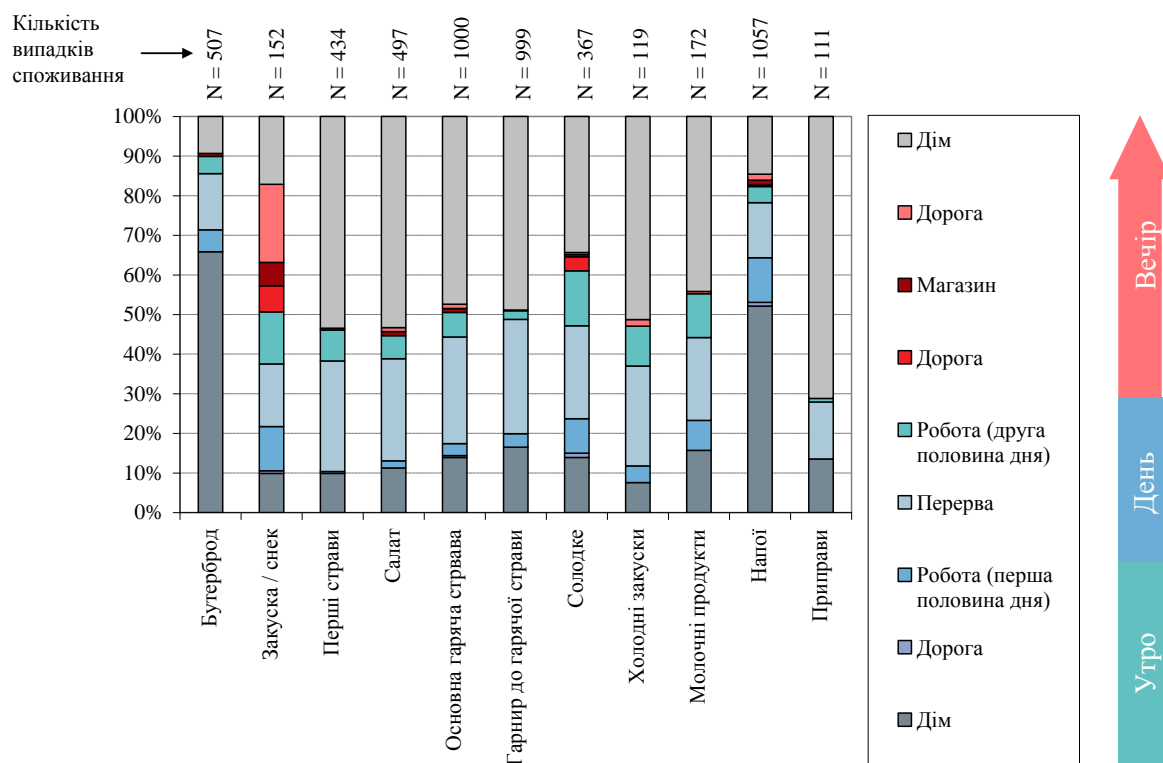
Головним завданням маркетингового дослідження споживачів в Україні та Росії стала оцінка наявності відмінностей факторів культури споживання, та визначення можливості експансії на російський ринок шляхом тиражування стандартизованої пропозиції українського ринку.

Оскільки продукти швидкого харчування орієнтовані, в першу чергу, на споживання в умовах відсутності доступу до повноцінної, домашньої їжі, в якості відправного фактора культури споживання слід проаналізувати типові місця споживання їжі. Для цього засобами опитування споживачів визначалися місця де працюючі українці та росіяни приймали їжу впродовж типового робочого дня, Рис. 2.11, розраховано автором за результатами власного дослідження споживачів.



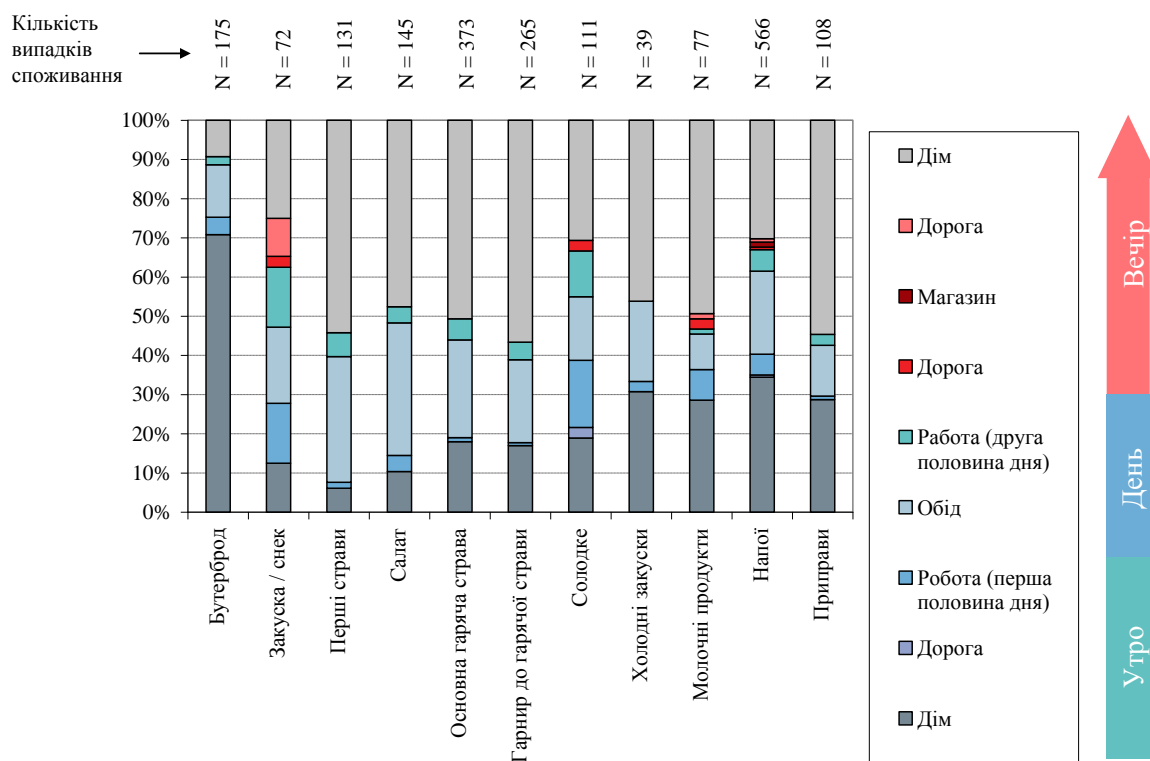
**Рис. 2.11. Порівняльний аналіз місць прийняття їжі серед українців та росіян**

Як видно з результатів аналізу, як в Україні, так і в Росії характерна культура 3-х разового харчування впродовж робочого дня, а саме сніданок вдома (біля 80% респондентів), обід на роботі (біля 70% респондентів) та ужин вдома (біля 90% респондентів). При цьому культура перекусів впродовж робочого дня є слабо розвинутою, як в Україні, так і в Росії. Наприклад в проміжках часу між сніданком та обідом їжу приймають не більше ніж 3-5% респондентів. Ця тенденція підтверджується також при аналізі місць споживання в контексті товарних категорій, Рис. 2.12, розраховано автором за результатами власного дослідження споживачів.



**Рис. 2.12. Аналіз місць прийняття їжі в контексті товарних категорій, Україна.**

Як видно з діаграми, більшість продуктових категорій споживається українцями на сніданок (вдома), обід (на роботі) та ужин (вдома). На сніданок найбільш популярними продуктовими категоріями для українців є бутерброди та напої (чай, кава). На обідній перерві в культурі споживання українців перші страви, салати, гарячі страви з гарніром, солодке. В більшості випадків ці категорії страв також споживаються і на ужин. Порівняємо визначені тенденції із культурою споживання в Росії, Рис. 2.13, розраховано автором за результатами власного дослідження споживачів.



**Рис. 2.13. Аналіз місць прийняття їжі в контексті товарних категорій, Росія.**

Культура харчування росіян в контексті місць прийняття їжі продовж робочого дня майже співпадає з українською культурою. При цьому в Росії більш популярним є споживання молочних продуктів на сніданок в порівнянні з Україною.

На основі цих даних можна зробити висновок, що продукти швидкого харчування як в Україні так і в Росії доцільно позиціонувати, як продукт стаціонарного споживання на сніданок, обід або ужин, ніж, як додатковий продукт для перекусу впродовж робочого дня. При цьому існує значний потенціал для формування цієї культури, як в Україні, так і в Росії, оскільки багаторазове харчування впродовж робочого дня дрібними порціями лежить в основі рекомендацій дієтологів. По результатам аналізу видно, що в Росії в порівнянні з Україною ця культура є більш розвинутою. Наприклад по дорозі від дому на роботу приймають їжу 5% Росіян. Аналогічний показник в Україні дорівнює 2%.

Проаналізуємо культуру харчування Українців та Росіян більш детально в контексті значення або ролі продуктових категорій в культурі. Для цього в рамках маркетингового дослідження було визначено - що саме споживають респонденти впродовж дня та зроблений порівняльний аналіз України з Росією, Таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

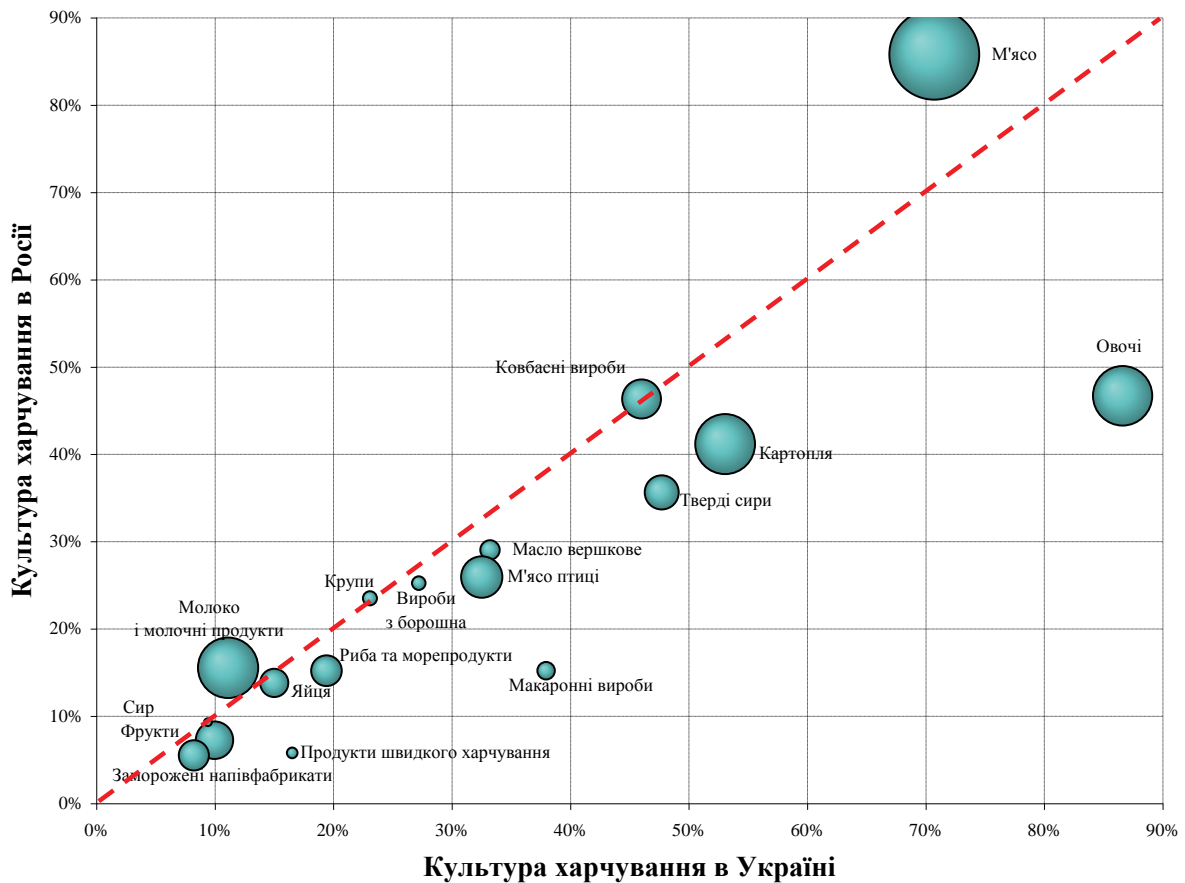
**Порівняльний аналіз культури споживання в Україні та Росії  
в контексті продуктових категорій**

	Україна	Росія	Абсолютна різниця	Відносна різниця
Йогурт	4,1%	4,5%	0,4%	9,4%
Картопля	53,1%	41,2%	-11,9%	-22,4%
Кетчуп	3,7%	11,1%	7,4%	198,2%
Колбасні вироби	46,0%	46,4%	0,4%	0,8%
Консерви	1,1%	1,0%	0,0%	-2,2%
Цукерки	3,4%	3,5%	0,0%	0,3%
Крупи	23,1%	23,5%	0,5%	2,0%
Майонез	4,6%	10,7%	6,1%	131,1%
Макаронні вироби	37,9%	15,2%	-22,7%	-59,9%
Молоко та молочні продукти	11,1%	15,6%	4,5%	40,3%
Мучні кондитерські вироби	27,2%	25,3%	-1,9%	-7,1%
М'ясо	70,7%	85,8%	15,1%	21,4%
Овочі	86,6%	46,7%	-39,9%	-46,1%
Горішки	2,9%	2,4%	-0,5%	-17,0%
Пельмені, вареники (заморожені)	8,2%	5,5%	-2,7%	-32,5%
Приправи та спеції	1,9%	8,7%	6,8%	365,9%
Продукти швидкого приготування	30,5%	3,8%	-26,7%	-87,5%
М'ясо птиці	32,5%	26,0%	-6,5%	-20,1%
Рослинне масло	2,0%	1,0%	-1,0%	-47,8%
Риба и морепродукти	19,4%	15,2%	-4,2%	-21,5%
Вершкове масло	33,2%	29,1%	-4,1%	-12,5%
Сосиски	7,3%	11,8%	4,5%	61,3%
Соуси	0,9%	2,1%	1,1%	123,6%
Сухарики	2,5%	4,2%	1,6%	64,8%
Сир	47,7%	35,6%	-12,1%	-25,3%
Творог, сирки	9,4%	9,3%	-0,1%	-0,6%
Торти	1,2%	1,7%	0,5%	44,9%
Фрукти	9,9%	7,3%	-2,7%	-26,9%
Чай/кофе	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Чіпси	3,2%	4,2%	1,0%	30,4%
Шоколадні вироби	7,2%	8,7%	1,5%	20,1%
Яйця	15,0%	13,8%	-1,1%	-7,6%

Джерело: розраховано автором за результатами власного дослідження споживачів.

З точки зору ролі продуктових категорій в культурі харчування можна зробити висновок про наявність певних відмінностей між Україною та Росією. Для росіян в порівнянні із українцями характерна більша інтенсивність

споживання таких продуктів, як м'ясо, приправи та спеції, кетчуп, майонез, молоко та молочні продукти. При цьому порівняльно менша інтенсивність споживання таких продуктів, як м'ясо птиці, картопля, рослинне масло, сир, овочі. Такі відмінності в культурах споживання стимулюють до певної адаптації продуктової пропозиції на російському ринку. Наприклад на російському ринку для продуктів швидкого харчування із картопляним гарніром буде характерний нижчий рівень попиту в порівнянні із українським ринком. Це також стосується продуктів швидкого харчування на основі м'яса птиці. На Рис. 2.14 наведена графічна інтерпретація місця продуктів швидкого харчування в культурі харчування українців та росіян.



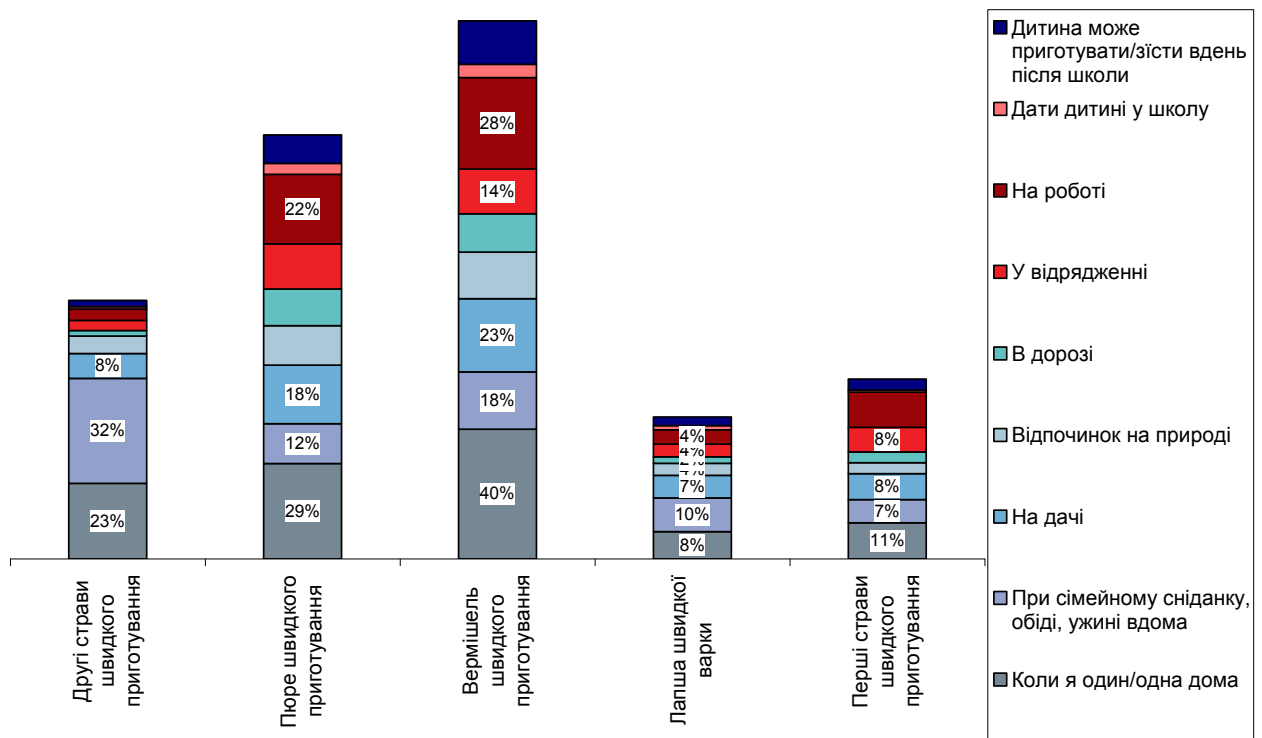
**Рис. 2.14. Порівняльний аналіз культури харчування на прикладі ринків України та Росії**

Як видно з рисунку, продукти швидкого харчування стали порівняльно більш характерними продуктами для української культури споживання в порівнянні із російською. Це може бути пов'язано із тим, що макаронні

вироби, які лежать в основі продуктів швидкого харчування в Росії споживаються з меншою інтенсивністю в порівнянні із Росією. Базуючись на цій гіпотезі можна зробити висновок, що для російського ринку доцільніше позиціонувати продуктів швидкого харчування, як продукти, що містять багато м'яса та є достатньо споживними для заміни традиційних продуктів.

Для українського ринку, згідно із зазначеними культурними особливостями, можливо просувати продукти швидкого харчування, як заміник традиційних гарнірів, наприклад такі продукти, як локшина швидкого приготування.

Порівняємо ситуації переважного вживання продуктів швидкого харчування в Україні та Росії. Для цього в рамках кількісного дослідження, серед респондентів, які вживали продукти швидкого харчування впродовж останнього місяця, визначалося де і при яких умовах ці продукти були вживані. Результати аналізу наведені на Рис. 2.15, розраховано автором за результатами власного дослідження споживачів.



**Рис. 2.15. Ситуації переважного вживання продуктів швидкого харчування, Україна**

Як видно з діаграми найбільш популярною категорією продуктів швидкого харчування в Україні є вермішель швидкого приготування. При цьому найбільш типовою ситуацією споживання цієї вермішелі є ситуації, коли респондент знаходився один дома (дана ситуація характерна для 40% випадків споживання вермішелі швидкого приготування) та коли респондент знаходився на роботі (ситуація характерна для 28% випадків). На другому місці за популярністю знаходиться пюре швидкого приготування, що також переважно споживається вдома та на роботі. Культура вживання категорії других страв порівняльно є менш характерною для Українців, при цьому у 32% випадках ця категорія вживається українцями при сімейному сніданку, обіді або ужині вдома. Для оцінки репрезентативності даних, що отримані в результаті дослідження споживачів порівнюємо отримані результати із статистикою продажів лідера українського ринку продуктів швидкого харчування, що займає біля 90% внутрішнього ринку. В Таблиця 2.5 наведені результати ABC-XYZ - аналізу даних з продажів корпорації Техноком (ТМ Мівіна). В рамках аналізу визначалася частка продажів окремих категорій в загальному обсягу продажів (ABC - аналіз) та оцінювалася сила коливання обсягів продажу впродовж 2008-2009 років (XYZ - аналіз) на основі коефіцієнту варіації, що розраховувався за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (1)$$

де:

$x_i$  — значення параметра по об'єкту, що оцінюється за  $i$ -тий період,

$\bar{x}$  — середнє значення параметра по об'єкту, що оцінюється

$n$  — число періодів.

Таблиця 2.5

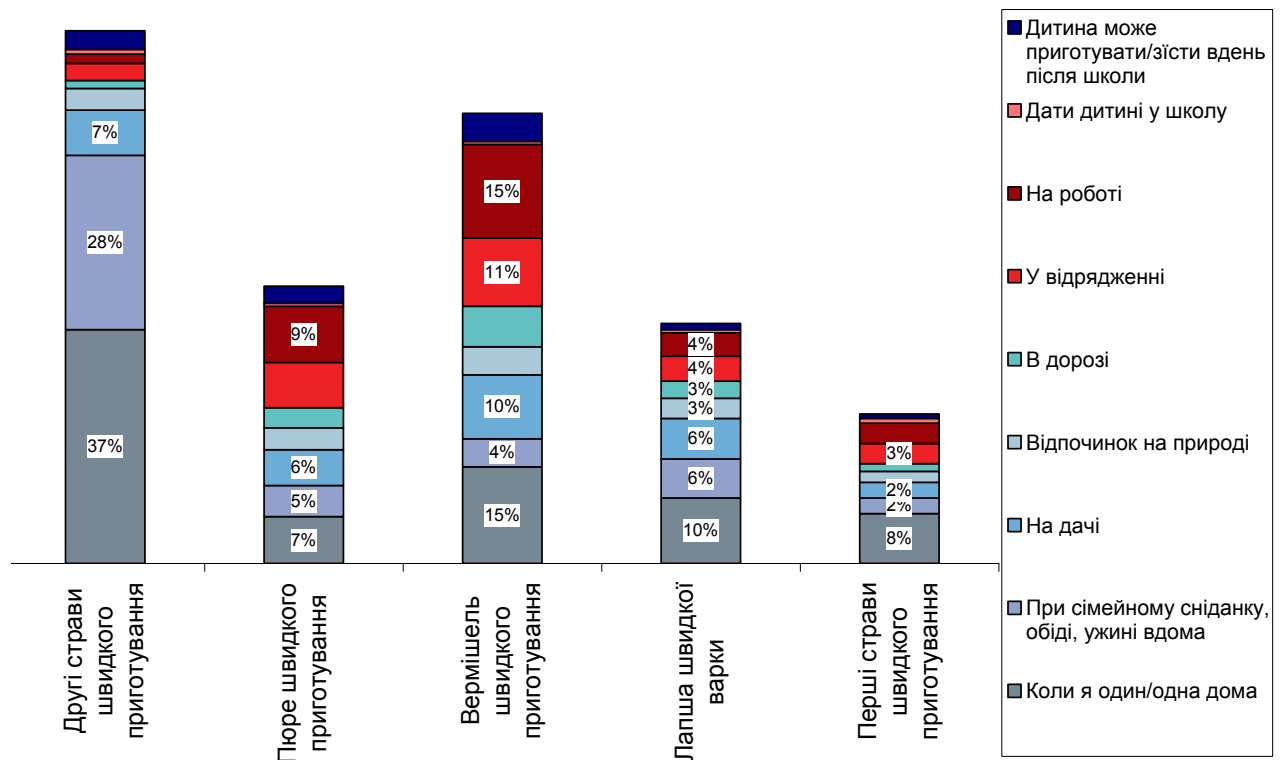
**Результати ABC-XYZ аналізу даних з продажів продуктів швидкого харчування**

Позиція	Доля в продажах, грн	Статус ABC	Коефіцієнт варіації	Статус XYZ
Вермішель Мівіна 60гх200	46,71%	A	<b>15,71%</b>	X
Пюре картопляне Мівіна 37гх100	14,91%	A	24,85%	X
Вермішель Мівіна б/п 60гх12 т/с	5,46%	B	24,65%	X
Пюре кар Мівіна 240гх18	3,44%	B	53,59%	Y
Пюре кар Мівіна 120гх30	2,21%	B	20,71%	X
Пюре кар Мівіна 37гх24 т/с	1,95%	B	24,43%	X
Локшина Мівіна яєчна домашня б/в 400гх12	0,03%	C	142,60%	Z
Локшина Мівіна яєчна б/в 225гх20	0,03%	C	109,73%	Z

Джерело: розраховано автором за даними корпорації «Техноком».

Згідно із результатами аналізу видно, що найбільші обсяги продажів характерні для вермішелі та картопляного пюре швидкого приготування. Також ці асортиментні позиції характеризуються високою стабільністю продажів. В порівнянні із цими категоріями обсяги продажів локшини швидкої варки є значно меншими та характеризується значними коливаннями, тобто є нестабільними. Таким чином можна зробити висновок, що дані, отримані в результаті дослідження є репрезентативними та відображають об'єктивну ринкову кон'юнктуру.

Порівняємо ці тенденції із культурою вживання продуктів швидкого харчування в Росії, Рис. 2.16, розраховано автором за результатами власного дослідження споживачів.



**Рис. 2.16. Ситуації переважного вживання продуктів швидкого харчування, Росія**

На відміну від України, російські споживачі в більшій мірі схильні до споживання других страв швидкого приготування, які характеризуються більшою поживністю та містять гарнір та м'ясо. При цьому ці продукти у більшості випадків (37%) споживаються в ситуаціях, коли респондент знаходився один вдома, на відміну від ситуації сімейного харчування, що характерно для споживання цієї категорії українцями (32%). На другому місці за популярністю знаходиться вермішель швидкого приготування, яка також, як і в Україні споживається на роботі (15%), або самостійно вдома (15%).

Також, в якості характерної відмінності можна виділити більшу популярність локшини швидкої варку у Росії в порівнянні з Україною. При цьому, найменш популярним продуктом в Росії є перші страви швидкого приготування.

На основі порівняльного аналізу факторів культурного середовища визначимо їх вплив на формування стратегії глобальної маркетингової діяльності. На Рис. 2.17 вказані етапи формування стратегії глобальної маркетингової діяльності, на яких доцільно розробляти адаптаційні заходи з

метою досягнення найбільшої відповідності пропозиції умовам локального культурного середовища.



**Рис. 2.17. Етапи формування стратегії глобальної маркетингової діяльності, що передбачають адаптацію під особливості культурного середовища.**

Як показано на рисунку, характерні особливості культурного середовища на ринках окремих країн потребують вживання адаптаційних заходів, як на етапах розробки базової стратегії (стратегія конкурентної поведінки, стратегія охоплення ринку, стратегія позиціонування), так і на етапах формування функціональних стратегій (асортиментна та цінова політика, стратегії збуту та просування).

На основі аналізу відмінностей культурного середовища України та Росії можна зробити висновок, що українським підприємствам на ринку продуктів

швидкого харчування при прийнятті рішення стосовно виходу на російський ринок доцільно адаптувати позиціонування продуктів швидкого харчування, стратегію просування та асортиментну політику. Таким чином, згідно із можливими варіантами стратегії адаптації та просування, з точки зору визначених факторів культурного середовища, найбільш доцільним є варіант подвійної адаптації, Таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

### Стратегії адаптації та просування товару на зовнішніх ринках

	Товар без змін	Адаптований товар	Розробка нового товару
Просування без змін	Пряме розповсюдження	Адаптація товару	-
Адаптоване просування	Адаптація комунікацій	Подвійна адаптація	Винахід товару

Джерело: [48].

В стратегії позиціонування на російському ринку доцільно в більшій мірі, орієнтуватися на характерний для російських споживачів мотив – поживність продукту. Також поточна культура харчування в Росії свідчить про потенційно вищу перспективу розвитку готових продуктів, та страв швидкого приготування із м'ясом. Адаптована стратегія позиціонування в свою чергу вносить корективи в стратегію просування, а саме розподілення рекламних бюджетів буде відбуватися згідно із пріоритезацією продуктів швидкого харчування в бік комплексних продуктів. Асортиментна політика також буде коригуватися в бік збільшення кількості СКЮ (SKU) комплексних продуктів швидкого харчування із м'ясом, що будуть представлені на російському ринку.

### 2.3. Внутрішньокорпоративні чинники глобалізації стратегій маркетингової діяльності на прикладі ринку продуктів харчування.

Основна увага стратегічного управління підприємством у відносно стабільних та зрозумілих умовах національного ринку переважно фокусується

на конкурентних і технологічних факторах, що здійснюють найбільший вплив на ефективність його діяльності. При цьому в умовах глобалізації діяльності підприємства передбачається інший рівень динаміки конкуренції. Успіх на нових географічних ринках може в рівній мірі визначатися рядом чинників, які залишаються другорядними до тих пір, поки підприємство обмежує свою діяльність національним ринком.

Як розглядалось у попередніх пунктах розділу, першу групу таких чинників складають зовнішні чинники ринкового середовища, до яких відносяться економічні, політичні, культурні, тощо. Іншу групу складають внутрішньокорпоративні чинники, що визначають міру глобалізації стратегій маркетингової діяльності та мають визначальне значення економічної ефективності підприємства.

Саме на основі внутрішньокорпоративних чинників формується бачення стратегічного розвитку. Так підприємства, що перебувають в процесі інтернаціоналізації діяльності потребують з одного боку розвитку нових здібностей відстежування і аналізу тенденцій глобального середовища, з іншого перебудови системи управління підприємством. Наприклад перетворення на міжнародну корпорацію здійснюється як процес децентралізації, в ході якого види діяльності все більшою мірою розподіляються по країнах присутності. Етап розвитку у векторі транснаціональної корпорації навпаки включає перейняття на себе штаб квартирою підприємства нових важливих стратегічних функцій. Проте в добре організованому транснаціональному підприємстві це не означає рецентралізації, в процесі якої зменшуються права керівників в країнах присутності. Це швидше розширення загальнокорпоративної перспективи і налагодження нових стосунків між філіями підприємства. На додаток до збереження сфери власних повноважень і відповідальності керівники нижчих ланок зобов'язані вносити вклад до формування єдиною стратегії глобальної діяльності підприємства. [8]

Таким чином, в рамках аналізу внутрішньокорпоративних чинників глобалізації стратегій маркетингової діяльності, пропонується розглянути два аспекти. До першого відносяться питання того, яким чином змінюються інтереси керівної ланки підприємства на різних стадіях інтернаціоналізації діяльності підприємства. В даному випадку передбачається розглянути варіанти характеру маркетингової орієнтації підприємств при здійсненні діяльності в умовах глобального середовища та проаналізувати характер маркетингової орієнтації національних підприємств на прикладі ринку продуктів харчування.

До другого аспекту відноситься механізм оцінки внутрішньо корпоративних ресурсів при формуванні стратегії глобальної маркетингової діяльності. Передбачається на прикладі ринку продуктів харчування дослідити процес оцінки внутрішньокорпоративних ресурсів та визначити можливі вектори стратегічного розвитку на глобальному ринку з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

Повертаючись до першого аспекту дослідження внутрішньокорпоративних чинників розглянемо специфіку стратегічних інтересів підприємства на різних стадіях інтернаціоналізації діяльності, Таблиця 2.7.

**Економічні інтереси підприємства в залежності від стадії  
інтернаціоналізації його діяльності**

<b>Стадія інтернаціоналізації діяльності підприємства</b>	<b>Стратегічні інтереси підприємства</b>
<b>Початкова стадія</b> (характеризується наявністю контактів за кордоном до моменту операцій зарубіжних дилерів і агентів)	- географічне розширення діяльності - збільшення норми прибутковості на одиницю продукції
<b>Стадія розвитку</b> (характеризується всіма видами контактів із зарубіжними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном)	- розвиток потенціалу зарубіжних ринків - використання переваг «ефекту масштабу» - збільшення виробництва і збуту
<b>Стадія зростання</b> (припускає наявність виробничих підприємств за кордоном)	- збільшення частки ринку - економія за рахунок витрат на виробництво та доставку
<b>Багатонаціональна або глобальна стадія інтернаціоналізації</b> (припускає створення виробничих підприємств більше ніж у 6 країнах світу)	- вдосконалення механізмів координації та інтеграції стратегії підприємства на міжнародному рівні - активізація передачі та обміну знаннями і досвідом у бізнесі між підрозділами підприємства, які перебувають у різних країнах, що призводить до розробки стратегії, орієнтованої на глобальний та регіональний ринки

Джерело: складено на основі джерел: [49, с. 71-75], [9, с. 22].

Діяльність підприємств, що перебувають на початковій стадії інтернаціоналізації діяльності, з точки зору внутрішніх принципів управління, характеризуються відсутністю безпосередньої підтримки глобального підприємництва. Така управлінська позиція можлива при застосуванні пасивних форм зовнішньоекономічної діяльності, в першу чергу непрямого експорту, а також у разі нішової орієнтації бізнесу [73, с.886].

В контексті ринку продуктів харчування, до підприємств із таким типом управлінської позиції можна віднести переважну кількість національних виробників, насамперед такі крупні національні підприємства, як Західна Молочна Група (ТМ «Комо»), М'ясопереробна фабрика «Алан» та інші. Вказані підприємства є виробниками високоякісних продуктів харчування молочної та м'ясної галузей, що користується попитом на національному ринку. Продукція цих підприємств також присутня на ринках інших країн, при цьому міжнародна діяльність здійснюється за принципом експорту надлишку виробленої продукції. На національному ринку значна увага приділяється просуванню продукції та капіталізації брендів, на відміну від ринків інших країн, де маркетингова підтримка практично відсутня. До цієї ж групи підприємств можна віднести національного лідера продуктів швидкого харчування, підприємство «Техноком». Характеризуючись високою лояльністю споживачів та маркетинговим капіталом на національному ринку, стратегія розвитку на зовнішніх ринках, що передбачає системність застосування маркетингових інструментів не реалізується. При цьому, беручи до уваги факт покупки активів підприємства корпорацією Нестле (Nestle), що здійснює діяльність у глобальному масштабі, виникає ряд сприятливих можливостей перенесення досвіду та інтенсифікації процесів інтернаціоналізації діяльності підприємства «Техноком».

Стадія розвитку характеризується епізодичним застосуванням окремих маркетингових інструментів. Це насамперед нерегулярна та несистемна міжнародна маркетингова діяльність, яка підтримує налагоджену за рахунок інших факторів підприємницьку діяльність в глобальному бізнес-просторі. Таке несистемне застосування інструментів міжнародного маркетингу, як правило, відбувається в умовах інтенсифікації міжнародної присутності на зарубіжних ринках і посилення конкурентної напруженості [73, с.886]. З точки зору ринку продуктів харчування до стадії розвитку можна віднести таке крупне національне підприємство, як корпорацію ТераФуд (до корпорації

входять підприємства, що виробляють продукцію молочної та м'ясної галузей). На українському ринку підприємство займає лідируючу позицію на ринку спредів. При цьому підприємство, маючи виробничі потужності у інших країнах активно розвиває міжнародну діяльність. Поточну стадію можна охарактеризувати, як стадію розвитку. В даному випадку керівництво підприємства передбачає маркетингову підтримку продукції на міжнародних ринках, при цьому ця підтримка є епізодичною та такою, що не характеризується системністю підходу.

Наступною є стадія зростання, що характеризується постійністю основи маркетингової підтримки глобальної діяльності на засадах комплексного застосування [73, с.886]. До такої стадії можна віднести підприємство Рошен, що є лідером національного ринку кондитерських виробів. Продукція підприємства присутня також на ринках Росії, Казахстану, Білорусії, ринках Середньої Азії, Німеччини, США, Молдови, Ізраїлю, Литви та інших країн. На нашу думку вказане підприємство вже досягло стадії зростання, та характеризується системністю розвитку у глобальному масштабі.

Останньою є багатонаціональна або глобальна стадія, для якої характерна управлінська позиція системного забезпечення успішних виробничо-комерційних процесів у різних країнах світу, передбачених корпоративним бізнес-планом. Такий підхід до глобальної маркетингової діяльності робить його важливим елементом управлінської стратегії, яка взаємоузгоджено реалізується на рівні структурних та територіальних підрозділів підприємства. На нашу думку вказана стадія розвитку ще не досягнута жодним з виробників продуктів харчування, що має національне коріння.

Таким чином ефективність реалізації стратегій у визначальній мірі залежить від відношення керівництва підприємства до маркетингової діяльності на глобальному ринку. Виділяють чотири типи характеру управлінської орієнтації, Таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

**Характер орієнтації підприємств при здійсненні діяльності на  
глобальному ринку**

	<b>Етноцентричне підприємство</b>	<b>Поліцентричне підприємство</b>	<b>Регіоцентричне підприємство</b>	<b>Геоцентричне підприємство</b>
Ринки	Зарубіжні ринки вважаються вторинними по відношенню до вітчизняного ринку та переважно розглядаються, як засіб для збуту надлишкової вітчизняної продукції	Кожний ринок розглядається незалежно від інших ринків	Кожен регіон розглядається, як єдиний ринок незалежно від національно-державних кордонів	Весь світ розглядається, як потенційно досяжний ринок незалежно від національно-державних кордонів
Потреби споживачів	Розглядаються, як універсальні	Розглядаються, як відмінні	Розглядаються, як однакові в межах виділених регіонів	Розглядаються, як сегментовані, глобально інтегровані та керовані
Маркетингові програми	Ідентичні вітчизняним програмам, не зазнають ніяких кардинальних змін відносно товарних рядів та інших компонентів комплексу маркетингу	Індивідуалізовані для кожного ринку (розробляється окремий товарний ряд, вітчизняні товари адаптуються під локальні умови )	Розробляються на регіональному базисі, для кожного регіону розробляються стандартизовані товарні ряди, вітчизняні товари адаптуються незалежно від усереднених вимог регіональних споживачів	Розробляється на глобальному базисі або на базисі глобальних сегментів/ніш
Маркетингові дослідження	Систематичні маркетингові дослідження в іноземних країнах не проводяться	Проводяться незалежно по кожному з ринків присутності	Проводяться на регіональному базисі, результати використовують спільно в межах кожного регіону	Проводяться на глобальному базисі із розподіленням на сегменти/ніші, що досліджуються

Джерело: складено на основі джерел: [9, с. 176]; [180].

Етноцентрична орієнтація управління властива підприємствам, керівництво яких автоматично переносить вітчизняний маркетинговий досвід на зовнішні ринки шляхом простого копіювання. На ринку продуктів харчування етноцентрична орієнтація характерна для більшості виробників із національним корінням, в частоті вищезрозглянутім корпорації «Техноком», корпорації «Терафуд», підприємству «Західна Молочна група», тощо.

При здійсненні поліцентричної орієнтації використовується протилежний підхід, оснований на застосуванні порівняльно-аналітичного способу розробки стратегії транснаціональної діяльності.

Факт регіональної маркетингової наближеності багатьох ринків, наприклад Європейський союз, країни Карибського басейну, лежить в основі регіоцентричної орієнтації управління. В даному випадку з'являється та експлуатується можливість використання споріднених стратегій в маркетингово-близьких країнах, що складають економіко-географічні регіони.

Геоцентрична орієнтація, що націлена на використання потужного маркетингового інструментарію, приводить до вибору глобальної стратегії [159, с. 139].

Аналізуючи орієнтацію підприємств із національним корінням на ринку продуктів харчування можна зробити висновок, що переважна кількість підприємств поки що здійснює свою діяльність за принципом етноцентричної орієнтації. В залежності від характеру орієнтації підприємств на різних стадіях інтернаціоналізації змінюються внутрішньокорпоративні маркетингові функції, Таблиця 2.9.

**Стадії глобалізації маркетингових внутрішньо корпоративних функцій**

<b>Стратегічний параметр</b>	<b>Стадія 1. Інтернаціональна</b>	<b>Стадія 2. Багатонаціональна</b>	<b>Стадія 3. Глобальна</b>
Тип управління	Етноцентричний	Поліцентричний	Геоцентричний
Тип діяльності	Екстенсивний	Децентралізований	Інтегрований
Структура	Міжнародний поділ	Регіональний поділ	Матриця/решітка
Процес планування	Зверху-донизу	Знизу-доверху	Циклічна взаємодія
Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване	Конкретна взаємодія
Маркетингова діяльність	Не стандартизована	Частково стандартизована	Стандартизована
Маркетингові програми	Стандартизовані	Унікальні	Циклічна взаємодія
Походження продукту	Експорт	Місьцеве виробництво	Мінімізація витрат
Робоча сила: - центральне управління - управління у філіях	Країна базування  Країна базування	Країна розташування  Країна базування	Оптимальний варіант  Оптимальний варіант
Продуктова стратегія	Країна базування	Децентралізована, фрагментарна	Циклічна взаємодія
Контроль і управління	Стандарти країни базування	Децентралізовані	За ділянками

Джерело: складено на основі джерела: [164, с. 302-303].

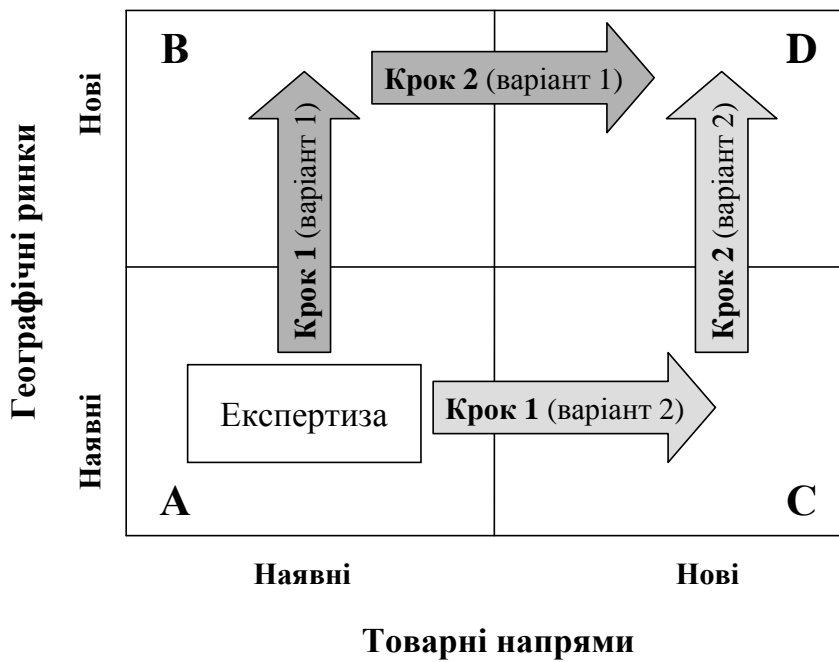
Таким чином, визначення концепції управлінської орієнтації, що лягає в основу бачення стратегічного розвитку є складним питанням міжнародного маркетингу та залежить від багатьох факторів, що визначають рівень розвиненості та інтернаціоналізації соціально-економічних відносин та відповідного ступеня глобалізації маркетингової діяльності [73, с.897].

Проаналізуємо другий аспект внутрішньокорпоративних чинників глобалізації стратегій маркетингової діяльності, насамперед визначення внутрішньокорпоративних ресурсів. Оцінку реалістичності варіантів стратегії глобальної маркетингової діяльності можна проводити лише в контексті ресурсів підприємства, його активів, можливостей та видів компетенції. В той же час необхідно враховувати як існуючі, так і потенційні ресурси. На цій основі підприємство створює свою конкурентну перевагу. Будь-яка стратегія маркетингової діяльності, що не має такого фундаменту пов'язана із двома типами ризиків. По-перше така необґрунтована стратегія може не враховувати ресурси, які можуть забезпечити унікальну диференціацію продукту з точки зору споживачів. По-друге, стратегія може бути розрахована на успіх, що залежить від ресурсів та можливостей, які у підприємства відсутні [132, с. 173].

Тому, згідно із моделлю послідовності аналізу глобального середовища в процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності, що була запропонована в першому пункті цього розділу, процес визначення внутрішньокорпоративних ресурсів має проводитись на етапі формування бачення стратегічного розвитку, в рамках внутрішньої діагностики підприємства.

Процес діагностики внутрішньокорпоративних ресурсів потребує суцільно індивідуального підходу в залежності від типу підприємства та характеру управлінської орієнтації. Далі пропонується розглянути принципову концепцію векторів стратегічного розвитку глобальної діяльності, що заснована на визначенні пріоритетів концентрації зусиль в залежності від внутрішньокорпоративних ресурсів та можливостей.

Концепція ґрунтується на матриці, що укладається двома осями: географічні ринки та товарні напрямки, Рис. 2.18 (складено автором на основі матриці І.Ансоффа)



**Рис. 2.18. Матриця ресурснопідкріпленого розвитку глобальної діяльності**

Згідно із вищенаведеною матрицею, отримує чотири квадранта. Перший квадрант А характеризує ситуацію визначення відправної точки глобального розвитку. Передбачається, що підприємство має експертизу (конкурентну перевагу) здійснюючи діяльність на певних географічних ринках та в рамках певних товарних напрямках. Ключове завдання аналізу внутрішньокорпоративних чинників полягає саме у визначенні цієї відправної точки глобального розвитку, тобто визначення географічних ринків, де підприємство має сильні позиції (в тому числі аналіз причин сили позиції та можливостей їх утримання) та визначення товарних напрямків, в яких підприємство має найбільшу експертизу.

Згідно із концепцією, наступні кроки стратегічного розвитку можуть бути зроблені за принципом опори на існуючу експертизу на певних географічних або товарних ринках. Тобто, на першому кроці можливі варіанти стратегічного розвитку або у векторі квадранту В, або у векторі квадранту С.

Розвиток у векторі квадранту В передбачає, що підприємство, маючи експертизу на певних товарних ринках може розширювати межі географічної

присутності, поступово реалізуючі стратегію активної експансії на глобальний ринок певного товару.

Іншим варіантом є розвиток у векторі квадранту С, згідно із яким, маючи досвід роботи на певних географічних ринках, підприємство пропонує на цих ринках нові товари, тим самим диверсифікуючи свій портфель товарних напрямків діяльності.

Таким чином перехід до квадранту D можливий лише другим кроком, коли підприємство отримує експертизу (конкурентну перевагу) в рамках квадрантів В, або С у першому та другому варіантах стратегічного розвитку відповідно.

Проаналізуємо детальніше застосування концепції орієнтації на внутрішньоорпоративні ресурси та можливості на прикладі ринку продуктів харчування. Для більшої конкретності обмежимо рамки дослідження продуктами швидкого харчування.

З точки зору внутрішньокорпоративних ресурсів, що визначають експертизу на певних географічних або товарних ринках продуктів швидкого харчування, підприємства, що здійснюють діяльність на національному ринку можна поділити на декілька груп.

До першої групи відносяться крупні корпорації, що здійснюють діяльність у глобальному масштабі та перебувають у фазі активного розвитку як у векторі географічної присутності, так і у векторі диверсифікації товарного портфелю. Охоплення нових ринків та нових товарних категорій переважно здійснюється шляхом поглинання національних виробників, що мають експертизу у певних товарних напрямках. До цієї групи відноситься корпорація Нестле, що завдяки стратегії поглинання сильних локальних гравців на сьогодні присутня майже у всіх категоріях продуктів швидкого харчування, Таблиця 2.10.

## Категорії продуктів швидкого харчування

	Вермішель ш/п	Пюре ш/п	Каші ш/п	Готові обіди - друге	Вермішель швидкої варки	Бульйони (кубіки)	Готові обіди - перше	Сухі супи - пакет	Супи для варки	Приправи	Соуси
Мівіна	Мівіна	Мівіна		Привіт обід	Мівіна		Мівіна домашня			Мівіна	Новаро
	Експрес	Експрес		Мівіна домашня						Мівіна букет	
										Експрес	
Спритний кухар	Спритний кухар	Спритний кухар		Максі ланч	Спритний кухар			Спритний кухар		Спритний кухар	
				Бізнес ланч							
Роллтон	Роллтон	Роллтон		BigBon		Роллтон					
	BigBon	BigBon									
Еко		Велика ложка	Велика ложка					Велика ложка	Велика ложка	Еко	
										Edel	
										Золоті рецепти	
Nestle			Бистров			Maggi		Гаряча Кружка		Торчин	Торчин
Тетя Соня		Гаряча картопля	Тьотя Соня					Гарячий супчик	Тьотя Соня	Тьотя Соня	
Unilever		Knorr				Knorr		Knorr, Чашка супу		Ароматна приправа	Calve
										Knorr, Крошка	

Джерело: Складено автором

Аналізуючи шлях розвитку корпорації Нестле, можна зазначити, що він ґрунтується саме на принципах, що зазначені у матриці ресурсно-підкріпленого розвитку. Насамперед вихід на відносно новий для корпорації ринок продуктів швидкого харчування був пов'язаний із поглинанням локальних операторів підприємств «Техноком» та «Бистров», що дало змогу отримати необхідну експертизу. Тому в середньостроковій перспективі можна прогнозувати активізацію глобальної географічної експансії в рамках ринку продуктів швидкого харчування, як логічний вектор подальшого стратегічного розвитку.

До другої категорії можна віднести операторів ринку, що спеціалізуються тільки на продуктах швидкого харчування, при цьому активно розширюючи

межі своєї географічної присутності. До цієї групи можна віднести корпорацію «Марвен Фудс», що є власником брендів «Роллтон», «Біг Бон», «Петра» та інших. В даному випадку розширення меж географічної присутності здійснюється на базі наявної експертизи в товарній категорії.

До третьої групи відносяться локальні оператори національного ринку, наприклад підприємство, що володіє брендом «Спритний кухар». Враховуючи слабкі позиції на внутрішньому ринку, доцільною стратегією першого етапу є посилення експертизи товарних напрямків, після чого перегляд стратегічних орієнтирів або у векторі квадранту В (інтернаціоналізація діяльності) або у векторі квадранту С (диверсифікація портфелю товарних напрямків).

Таким чином можна зробити висновок, що внутрішньокорпоративні чинники, нарівні із зовнішніми, визначають міру глобалізації стратегії маркетингової діяльності. В рамках процесу формування стратегії, бачення стратегічного розвитку формується з урахуванням як зовнішніх факторів ринкової кон'юнктури, так і внутрішньо корпоративних, що забезпечують обґрунтованість стратегії з точки зору інтересів власників підприємства та наявних внутрішніх ресурсів. Проаналізувавши підприємства на ринку продуктів харчування (в сегменті продуктів швидкого харчування) в контексті запропонованої матриці ресурсно-підкріпленого розвитку, можна зазначити, що до активної географічної експансії на глобальному ринку на сьогодні готово лише підприємство «Техноком», активами якого володіє глобальна корпорація Нестле (Nestle). Інші національні оператори ринку переважно не мають достатньої ресурсної бази, для забезпечення ефективної глобальної експансії.

### **Висновки до другого розділу**

Результати аналізу глобального середовища є основою прийняття стратегічних управлінських рішень. Підприємство, що діє у глобальному масштабі залежить від тенденцій світової ринкової кон'юнктури, що змінюється із значною швидкістю. Специфіка аналізу ринкового середовища

при формування стратегії глобальної маркетингової діяльності полягає у доцільності застосування циклічності дослідницьких процесів на етапах її розробки та коригування. В зв'язку з цим запропоновано класифікувати дослідження, як фундаментальні (на рівні розробки корпоративної стратегії), прикладні (мають стати основою для визначення стратегії конкурентної поведінки, стратегії позиціонування та функціональних стратегій) та моніторингові (спрямовані насамперед на оперативне коригування плану тактичних дій впродовж року).

Аналіз факторів макросередовища свідчить, що ринок продуктів харчування, насамперед продуктів швидкого харчування стає все більш глобалізованим та характеризується високою інтенсивністю конкуренції між глобальними корпораціями. З одного боку це створює суттєві обмеження для глобальної експансії українських локальних підприємств через наявність глобальних гравців, що мають більш ефективну структуру собівартості та сформований позитивний імідж власних брендів на глобальному ринку. З іншого боку відновлення купівельної спроможності після світової економічної кризи створює можливості для активізації географічної експансії/посилення позицій як глобальних виробників продуктів харчування (наприклад корпорації Нестле (Nestle) так і локальних на ринках країн, де очікується найбільш високі темпи зростання, а саме: Бразилія, Мексика, Росія.

З точки зору наявних глобальних гравців на ринку продуктів швидкого харчування існують можливості для нарощування обсягів та інтенсифікації розвитку шляхом поглинання локальних підприємств. При прийнятті рішення про експансію на ринок певної країни, купівля вже існуючого гравця з наявними виробничими потужностями є більш виправданою в порівнянні із будівництвом власного виробництва та прийняття участі в конкурентній боротьбі із сильним локальним гравцем. Для локальних українських підприємств це створює можливість вигідного продажу власних активів глобальним гравцям. Як свідчить практика із продажем українського

підприємства «Техноком» глобальній корпорації «Нестле» поки що такі рішення для власників є більш виправданими в порівнянні із розвитком глобальної діяльності власними силами.

Останнім часом характерно виражена тенденція до певного перерозподілу глобального ринку продуктів швидкого харчування. А саме країни світу, де ці продукти є традиційними поступово втрачають свою домінуючу частку у глобальному споживанні. При цьому частка інших країн, в яких культура споживання продуктів швидкого харчування знаходиться в початковій фазі формування, починає поступово збільшуватися. Вказана тенденція створює позитивні можливості для розширення меж географічної присутності та орієнтації на діяльність у глобальному масштабі.

При формуванні стратегії глобальної маркетингової діяльності фактори культурного середовища є визначальними для прийняття рішення стосовно необхідності адаптації стандартизованої пропозиції. У випадку, коли культурне середовище країни на територію якої планується експансія є специфічним застосування стратегії стандартизації є не доцільним, оскільки стандартизована пропозиція не буде відповідати специфічним потребам споживачів, отже не буде користуватися попитом. З іншого боку при незначних відмінностях культурного середовища стратегія стандартизації дає змогу значно скоротити витрати на дослідження сутності специфіки та адаптацію пропозиції під цю специфіку. Аналіз відмінностей культурного середовища України та Росії свідчить про доцільність певної адаптації для українських виробників продуктів швидкого харчування при здійсненні експансії на російський ринок, насамперед на рівнях стратегії позиціонування, просування та асортиментної політики.

В рамках формування стратегії глобальної маркетингової діяльності бачення стратегічного розвитку формується з урахуванням як зовнішніх факторів ринкової кон'юнктури, так і внутрішньокорпоративних, що забезпечують обґрунтованість стратегії з точки зору інтересів власників

підприємства та наявних внутрішніх ресурсів. Проаналізувавши підприємства на ринку продуктів харчування (насамперед в сегменті продуктів швидкого харчування) в контексті запропонованої матриці ресурсно-підкріпленого розвитку зроблені висновки, що до активної географічної експансії на глобальному ринку на сьогодні готово лише підприємство «Техноком», активами якого володіє глобальна корпорація Нестле (Nestle). Інші національні оператори ринку переважно не мають достатньої ресурсної бази, для забезпечення ефективної глобальної експансії.

Основні ідеї розділу висвітлені у авторських працях [98], [99], [105].

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ.**

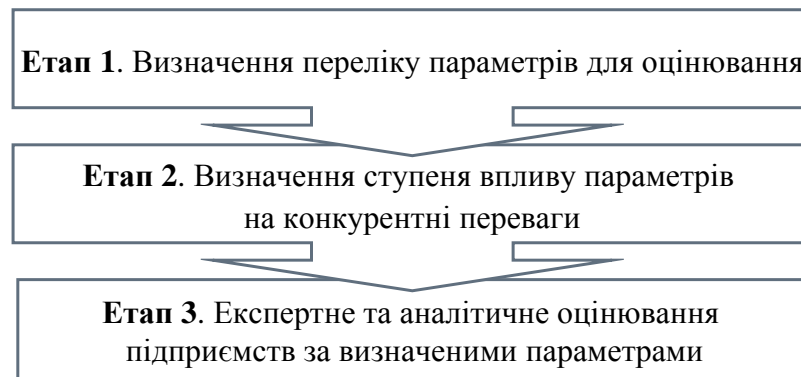
#### **3.1. Розвиток конкурентних переваг національних виробників продуктів харчування на глобальному ринку.**

Конкуренція є невід'ємною частиною механізму функціонування ринкової економіки. Однією з основних стратегічних задач господарюючого суб'єкта є формування конкурентних переваг по відношенню до інших операторів ринку, як локальних так і глобальних. Глобальна конкуренція змінює сутність конкурентних переваг ключових операторів ринку. Як аналізувалося у попередньому розділі роботи, підприємства, що виробляють продукцію у глобальному масштабі можуть одержати суттєві переваги перед конкурентами, що виробляють продукцію лише в рамках національного ринку.

Процес розвитку конкурентних переваг в першу чергу ґрунтується на визначенні тих переваг, що має підприємство в поточному періоді, оцінці сили цих переваг та прийнятті рішення стосовно доцільності розвитку існуючих переваг або формуванню нових.

При визначенні конкурентних переваг в поточному періоді певного підприємства на глобальному ринку основне завдання полягає у дослідженні критеріїв, джерел та факторів порівняльних конкурентних позицій підприємства. Визначити конкурентні переваги українських виробників продуктів харчування на глобальному ринку пропонується на основі факторної моделі. Доцільність застосування факторної моделі забезпечується тим, що конкурентна перевага ґрунтуються на численній кількості параметрів. При цьому сила впливу кожного з цих параметрів є різною. Для адекватної оцінки конкурентної переваги необхідно проаналізувати кореневі причини та оцінити ступінь їх впливу.

Згідно із запропонованою моделлю, визначення конкурентних переваг здійснюється у декілька етапів, Рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Етапи визначення конкурентних переваг підприємств на основі опитування експертів ринку**

Для отримання достовірної первинної інформації на кожному з етапів визначення конкурентних переваг, доцільно провести експертне опитування. В опитуванні, в якості експертів, пропонується залучити представників консалтингових та дослідницьких компаній, керівників маркетингових підрозділів та департаментів зовнішньоекономічної діяльності українських виробників продуктів харчування, представників національних збутових мереж. В якості експертів до участі у дослідженні залучено 32 особи в Україні, Росії та Білорусії. Процес проведення експертного опитування переслідував такі основні завдання:

- визначення параметрів на основі яких буде визначатися конкурентні переваги (етап 1);
- визначення ступеню впливу параметрів на конкурентну перевагу (етап 2);
- оцінка підприємств за визначеними параметрами (етап 3).

Вважаємо, що обрані для участі в дослідженні експерти мають повну інформацію, яка необхідна для вирішення поставлених завдань. В опитуванні взяло участь вісім експертів. Для отримання більш концентрованих даних

ринок пропонується обмежити продуктами швидкого харчування, як прикладу ринку, що характеризується інтенсифікацією глобалізаційних процесів.

Розглянемо детальніше методику та результати дослідження на кожному з етапів.

Етап 1. Параметри на основі яких буде оцінюватись інтегральний показник конкурентної переваги підбираються таким чином, щоб максимально повно охопити значимі аспекти діяльності підприємства, які прямо або опосередковано здійснюють або можуть здійснювати вплив на силу його конкурентної переваги. Грунтуючись на результатах експертного опитування можна виділити наступний перелік параметрів:

- досвід роботи на глобальному ринку;
- наявні виробничі потужності/ефект від масштабу;
- сила бренду та конкурентні позиції на внутрішньому ринку країни походження;
- фінансові можливості підприємства;
- інтенсивність експортної діяльності;
- ширина та глибина асортименту.

Досвід роботи на глобальному ринку є важливим параметром конкурентної переваги. Ефект досвіду був вперше описаний консалтинговою компанією Бостон Консалтинг Груп (Boston Consulting Group) в рамках емпіричних досліджень про зміну цін і витрат в різних галузях. Ефект досвіду полягає у тому, що реальні (тобто без урахування інфляційної складової) витрати на виробництво однієї одиниці продукції зменшуються на відносно постійну величину (20-30%), коли кумулятивна кількість виробленої продукції подвоїться. Наприклад, підприємство виробило в січні 10 одиниць продукції, в лютому - 4 одиниці, в березні - 6 одиниць. Таким чином, за період січень - березень було вироблено всього 20 одиниць продукції, тобто у порівнянні із січнем її кількість подвоїлася ( $10 \cdot 2 = 20$ ). Тоді, якщо в січні витрати на

одиницю продукції складала 20 у.о., то в березні вони складуть на 20% менше, тобто 16 у.о. на одиницю продукції. [170].

Досвід роботи на глобальному ринку є важливим параметром також і з огляду на те, що принцип побудови діяльності та системи управління глобальним підприємством значно відрізняється від принципів діяльності локальних підприємств, що орієнтуються виключно на внутрішній ринок країни походження. Як аналізувалось у попередніх розділах роботи, перехід на принципи глобальної діяльності буде потребувати від локального підприємства значної структурної перебудови. По відношенню до таких підприємств глобальні гравці із досвідом матимуть значну конкурентну перевагу.

Від наявних виробничих потужностей залежатиме ефект від масштабу та здатність підприємства задовольнити попит у країнах присутності. Чим більше виробничих одиниць в наявності у підприємства, тим сильніша його конкурентна позиція. Також оцінка певного підприємства згідно із цим параметром підвищується у разі наявності виробничих одиниць в кількох країнах (а не тільки в країні базування).

Параметр сили бренду та конкурентні позиції на внутрішньому ринку визначатиме конкуренту перевагу у глобальному масштабі як потенціал трансляції успішного досвіду на глобальний ринок.

Фінансові можливості впливають в першу чергу на запас міцності підприємства та здатність витримувати можливі цінові атаки з боку глобальних конкурентів. З іншої сторони фінансові можливості визначатимуть інтенсивність глобальної експансії, що також значно впливає на глобальну конкуренту перевагу.

Інтенсивність експортної діяльності також є одним з ключових чинників. Оцінка цього чинника ґрунтується на кількості регіонів і країн з якими ведеться співпраця.

Параметр оцінки ширини та глибини асортименту визначатиме здатність покрити своєю продукцією різні мотиви та уподобання споживачів. Оцінка ширини асортименту залежить від кількості представлених брендів. У підприємств, які підтримують пропозицію додатковими товарними категоріями (наприклад: вода, соки, чай, заморожені продукти і т. д.) оцінка ширини асортименту вища. Оцінка глибини асортименту безпосередньо залежить від різноманітності пропозиції під кожним окремим брендом, а саме від кількості різних форм упаковок, кількості смаків, пропозиції для вегетаріанців та інше.

Етап 2. Кожен із наведених параметрів впливає на загальну конкурентну перевагу підприємства на глобальному ринку продуктів швидкого харчування із різним ступенем впливу. Як було зазначено, оцінку впливу параметрів здійснено експертним шляхом. При використанні такого методу експерти мають працювати із значною кількістю параметрів, визначаючи їх ранги, що ускладнює оцінку їх значимості. Для підвищення достовірності рішень експертів пропонується використовувати метод парного порівняння. Реалізація метода полягає в побудові відповідних парних матриць, стовпчики та рядки яких складаються з однакового набору параметрів. Заповнення комірок матриці здійснюється експертами шляхом порівняння відповідних елементів рядка та стовпчика матриці, а результати оцінюються у балах згідно із визначеною шкалою.

## Шкала порівняльної значимості

Важливість (бали)	Визначення	Пояснення
1	Однакова значимість	Два параметра вносять однаковий вклад в досягнення мети
3	Деяка перевага значимості одного параметра над іншим	Існують уявлення на користь одного з параметрів, але вони не досить переконливі
5	Суттєва міра значимості	Надійні данні або логічні твердження, для демонстрації вищого значення одного з параметрів
7	Очевидна значимість	Переконливе свідчення на користь одного параметру перед іншим
9	Абсолютна значимість	Свідчення на користь одного параметру над іншим в вищій мірі переконливо
2,4,6,8	Проміжні значення між двома сусідніми твердженнями	Ситуація, коли необхідно компромісне рішення

Джерело: складено на основі джерела [97, с.32]

Вказана шкала дозволяє експерту визначити ступінь переваги елемента рядка матриці над елементом стовпчика матриці та виразити в бальній оцінці в інтервалі від 1 до 9. Для цього експерту пропонується відповісти на питання «Який з двох параметрів здійснює переважний вплив на конкурентоспроможність українських виробників продуктів швидкого харчування на глобальному ринку?». В результаті вказаного питання формується відповідна матриця парних порівнянь, Рис. 3.2 [140, с.76].

$$A = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1m} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2j} & \dots & a_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & a_{ij} & \dots & a_{im} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nj} & \dots & a_{nm} \end{vmatrix}$$

**Рис. 3.2 Матриця парних порівнянь**

Де :

$a_{ij}$  - ступінь переваги елемента рядка  $i$  над елементом стовпчика  $j$ ;

$n$  – кількість елементів стовпчика;

$m$  – кількість елементів рядка.

Враховуючи різні думки експертів при заповненні матриць парних порівнянь, для їх вирішення доцільно використовувати спосіб нормалізації, що ґрунтується на визначенні середньгеометричного та передбачаючий добування кореню  $m$ -го ступеня із добутку  $m$  елементів кожного рядка матриці  $A$  та формування вектора пріоритетів  $x$ -значень кожного параметра, що досліджується.

Оскільки в процесі визначення думок експертів та прийняття рішення відносно значимості параметрів, що прийняті до аналізу, можливі розходження, необхідно оцінити однорідність їх думок (узгодженість). Для цього використовується метод, оснований на розрахунку відхилень величини максимального власного значення  $\lambda_{\max}$  від порядку матриці  $n$  [140, с.76].

В якості критеріїв, що характеризують однорідність думок експертів, прийнятий індекс узгодженості (ІУ) та співвідношення узгодженості (СУ). Індекс узгодженості визначається за формулою:

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

Де:

n- кількість елементів матриці, що порівнюються;

$\lambda_{max}$  - головне власне значення матриці (для зворотно – симетричної матриці  $\lambda_{max} \geq n$ ).

Індекс узгодженості визначається на основі випадкової вибірки кількісних суджень експертів за бальною шкалою від 1 до 9 зворотно-симетричної матриці із відповідним зворотнім величинам елементом та назван випадковим індексом [6, с.36]. Середнє значення випадкових індексів (ВІ), отриманих експериментальним шляхом наведені в Таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

**Середнє значення індексу узгодженості в залежності від числа елементів матриці**

Розмір матриці (n)	Випадковий індекс (ВІ)	Розмір матриці (n)	Випадковий індекс (ВІ)	Розмір матриці (n)	Випадковий індекс (ВІ)
1	0,00	6	1,24	11	1,51
2	0,00	7	1,32	12	1,48
3	0,58	8	1,41	13	1,56
4	0,90	9	1,45	14	1,57
5	1,12	10	1,49	15	1,59

Джерело: [6, с.36].

Використовуючи вищенаведені дані, визначається співвідношення узгодженості (СУ) шляхом ділення індексу узгодженості (ІУ) на випадковий індекс для матриці того ж порядку.

$$СУ = \frac{ІУ}{ВІ} \quad (1)$$

В якості допустимого використовується значення  $CU \leq 0,1$ . Якщо для матриці парних порівнянь співвідношення узгодженості перевищує допустиме, то це свідчить про наявність істотних розходжень у оцінках експертів, що може привести до помилки в процесі прийняття рішень.

Як зазначалося для оцінки конкурентних переваг українських виробників продуктів швидкого харчування на глобальному ринку була сформована група експертів. У зв'язку із тим, що експерти при заповненні матриці висказували свою думку індивідуально, а їх судження не завжди є узгоджені, було проведено агрегування результатів шляхом визначення середньо геометричного значення. У процесі агрегування не визначалися та не враховувались вагові коефіцієнти значимості експертів, а їх судження приймалися, як рівнозначні [140, с.76].

Результати обробки матриці оцінювання значимості впливу параметрів на загальний показник конкурентної переваги українських виробників продуктів швидкого харчування на глобальному ринку наведені в Таблиця 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Оцінка значимості параметрів конкурентної переваги українських виробників продуктів швидкого харчування на глобальному ринку**

Параметр	Оцінка значимості
Досвід роботи на глобальному ринку	0,23
Наявні виробничі потужності/ефект від масштабу	0,17
Сила бренду та конкурентні позиції на внутрішньому ринку країни походження	0,10
Фінансові можливості підприємства	0,29
Інтенсивність експортної діяльності	0,16
Ширина та глибина асортименту	0,05

Джерело: розраховано автором на основі результатів експертного опитування.

В результаті експертного оцінювання, в якості найбільш вагомих параметрів конкурентної переваги українських виробників продуктів швидкого харчування на глобальному ринку виділені такі параметри як

фінансові можливості підприємства, досвід роботи на глобальному ринку та наявні виробничі потужності. Найменш важливим в порівнянні з іншими є параметр ширини та глибини асортименту.

Етап 3. На останньому етапі українські підприємства оцінюються експертами за визначеними параметрами у порівнянні із глобальними підприємствами. В рамках дослідження пропонується оцінити конкурентні позиції лідера українського ринку продуктів швидкого харчування, підприємство «Техноком» у порівнянні із провідними учасниками глобального ринку: «Асескоок Vietnam», «Маревен Food Central», та «Тінгіє Ніссін Фудс Холдінгс».

Порівняльна оцінка вказаних підприємств здійснюється експертами за 5-ти бальною шкалою, де 1 – найнижча оцінка за певним параметром у порівнянні із іншими, а 5 – порівняльно найвища оцінка. Як і на минулому етапі проводиться агрегування результатів шляхом визначення середньо геометричного значення. В процесі агрегування не визначаються та не враховуються вагові коефіцієнти значимості експертів, а їх судження приймаються, як рівнозначні.

Далі наведені зважені оцінки, отримані в результаті експертного опитування.

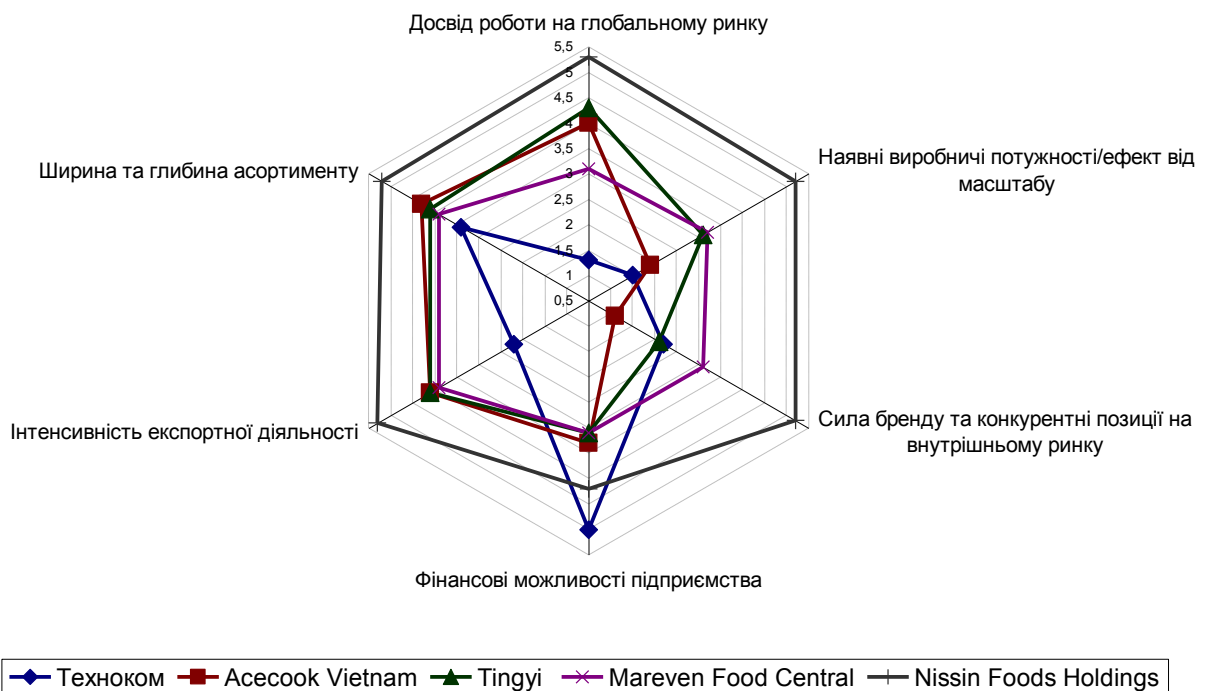
**Зважені оцінки за визначеними параметрами**

	<b>Техноком</b>	<b>Асесоок Vietnam</b>	<b>Tingyi</b>	<b>Mareven Food Central</b>	<b>Nissin Foods Holdings</b>
Досвід роботи на глобальному ринку	1,3	4	4,3	3,1	5,3
Наявні виробничі потужності/ефект від масштабу	1,5	1,9	3,1	3,2	5,2
Сила бренду та конкурентні позиції на внутрішньому ринку (країни походження)	2,2	1,1	2,1	3,1	5,2
Фінансові можливості підприємства	5	3,3	3,1	3,1	4,2
Інтенсивність експортної діяльності	2,2	4,1	4,1	3,9	5,3
Ширина та глибина асортименту	3,4	4,3	4,1	3,9	5,2

Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок

Таким чином, за результатами експертного оцінювання, українське підприємство «Техноком» за більшістю параметрів отримало нижчі оцінки в порівнянні з глобальними гравцями, Рис. 3.3.

Лише за параметрами «фінансові можливості» та «конкурентні позиції на внутрішньому ринку» експерти поставили українському підприємству вищі оцінки у порівнянні із такими глобальними гравцями, як «Асесоок Vietnam» та «Tingyi». За більшість параметрів найвищі оцінки отримало глобальне підприємство «Nissin Foods Holdings».



**Рис. 3.3. Порівняльний аналіз операторів ринку за параметрами конкурентної переваги на глобальному ринку**

На наступному етапі обробки проводиться коригування оцінок за значимістю шляхом перемноження на вагові коефіцієнти (які в сумі дають одиницю, або 100%). У результаті визначається інтегральна оцінка конкурентної переваги певного підприємства по відношенню до інших. Зважені оцінки з урахуванням коефіцієнта значимості параметра наведені нижче в табл.3.5

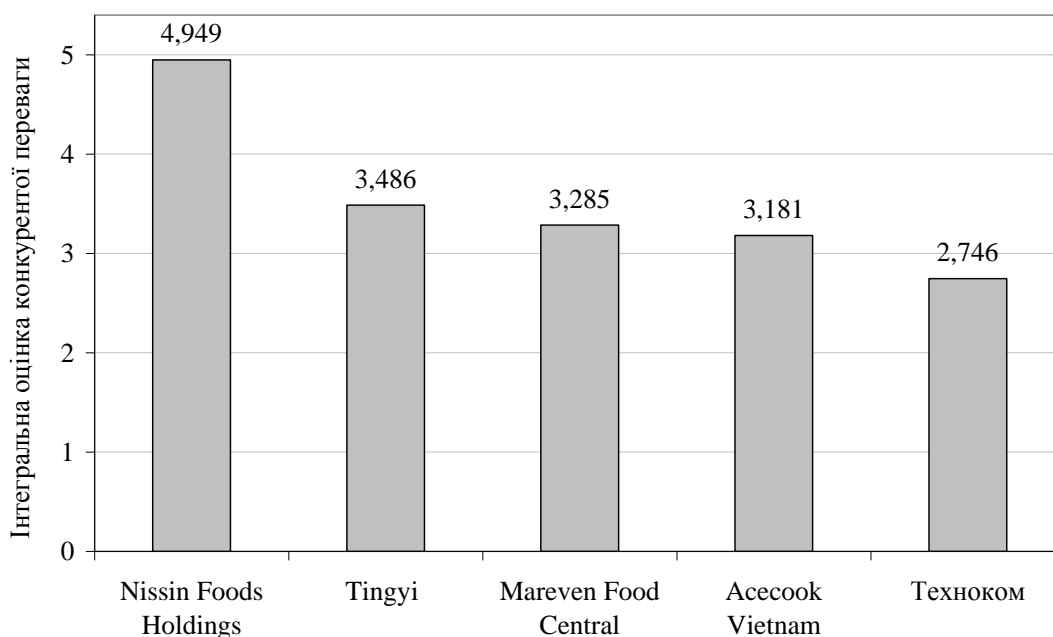
**Зважені оцінки конкурентних переваг суб'єктів ринку продуктів швидкого харчування з урахуванням коефіцієнтів значимості параметрів**

	<b>Техноком</b>	<b>Асескоок Vietnam</b>	<b>Tingyi</b>	<b>Mareven Food Central</b>	<b>Nissin Foods Holdings</b>
Досвід роботи на глобальному ринку	0,299	0,920	0,989	0,713	1,219
Наявні виробничі потужності/ефект від масштабу	0,255	0,323	0,527	0,544	0,884
Сила бренду та конкурентні позиції на внутрішньому ринку	0,220	0,110	0,210	0,310	0,520
Фінансові можливості підприємства	1,450	0,957	0,899	0,899	1,218
Інтенсивність експортної діяльності	0,352	0,656	0,656	0,624	0,848
Ширина та глибина асортименту	0,170	0,215	0,205	0,195	0,260
<b>Інтегральна оцінка конкурентоспроможності</b>	<b>2,746</b>	<b>3,181</b>	<b>3,486</b>	<b>3,285</b>	<b>4,949</b>

Примітка: Порівняльна оцінка вказаних підприємств здійснюється експертами за 5 бальною шкалою, де 1 – найнижча оцінка за певним параметром порівняно з іншими, після чого з урахуванням коефіцієнта значимості обраховується інтегральна оцінка конкурентних переваг

*Джерело: розраховано автором на основі оцінок, отриманих у результаті опитування експертів ринку*

Як видно з результируючих розрахунків, незважаючи, на порівняльну перевагу по параметрам «фінансові можливості» та «конкурентні позиції на внутрішньому ринку», українське підприємство отримало нижчу інтегральну оцінку конкурентної переваги по відношенню до конкурентів. При цьому, враховуючи найвищу значимість параметру «фінансові можливості» відрив від таких глобальних підприємств, як «Асескоок Vietnam» та «Mareven Food Central» є незначним, Рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Інтегральна оцінка конкурентної переваги на глобальному ринку**

В результаті факторного аналізу можна зробити висновок, що лідер українського ринку продуктів швидкого харчування, підприємство «Техноком», має порівняльно слабку конкурентну позицію на глобальному ринку в поточній перспективі. Насамперед така оцінка пояснюється етноцентричністю підприємства та відсутністю досвіду системної роботи на зовнішніх ринках. При цьому порівняльно сильними конкурентними перевагами є наявність фінансових ресурсів для активного розвитку, сильна конкурентна позиція підприємства на внутрішньому ринку та позитивний досвід формування культури споживання продуктів швидкого харчування.

Враховуючи той факт, що підприємство знаходиться у власності глобальної корпорації Нестле (Nestle) існує ряд сприятливих можливостей для укріплення конкурентних позицій та системного розвитку на глобальному ринку. По-перше це можливість трансляції успішного досвіду роботи на внутрішньому ринку з урахуванням знання специфіки продовольчих ринків багатьох країн світу аналітичними службами корпорації Нестле. По-друге це

можливість застосування інтеграційних стратегій розвитку, що дадуть змогу швидкими темпами збільшити виробничі потужності та захопити певну долю глобального ринку.

Питання формування та оцінки можливих векторів стратегічного розвитку відносяться до ринкової стратегії глобальної діяльності та розглядаються у наступному пункті роботи.

### **3.2. Механізм визначення стратегії зростання національних виробників продуктів харчування на глобальному ринку.**

В міру того як економіка стає все більш глобальною, зростає кількість підприємств, що здійснюють свою діяльність на ринках, де конкуренція носить глобальний характер. Цілі міжнародного або глобального зростання в таких умовах можуть бути різними:

- збільшити потенційний попит на продукцію, що виробляє підприємство, отже розширити обсяги виробництва та поліпшити економічні результати за рахунок економії на масштабі;
- розподілити комерційний ризик, звертаючись до споживачів, що живуть у різних економічних середовищах, здійснювати діяльність в більш сприятливих конкурентних умовах;
- продовжити життєвий цикл, виходячи на ринки, де глобальний попит є ненасиченим і продовжує зростати, тоді як на національному ринку підприємство вже досягнуло стадію зрілості;
- захистити себе від конкуренції, диверсифікуючи свої позиції й у той же час одержуючи можливість спостерігати за діями конкурентів на інших ринках;
- знизити виробничі витрати, використовуючи порівняльні переваги інших країн.

Зростання - це чинник, що впливає на активність підприємства, стимулює ініціативу, підсилює мотивацію персоналу та керівництва. Зростання

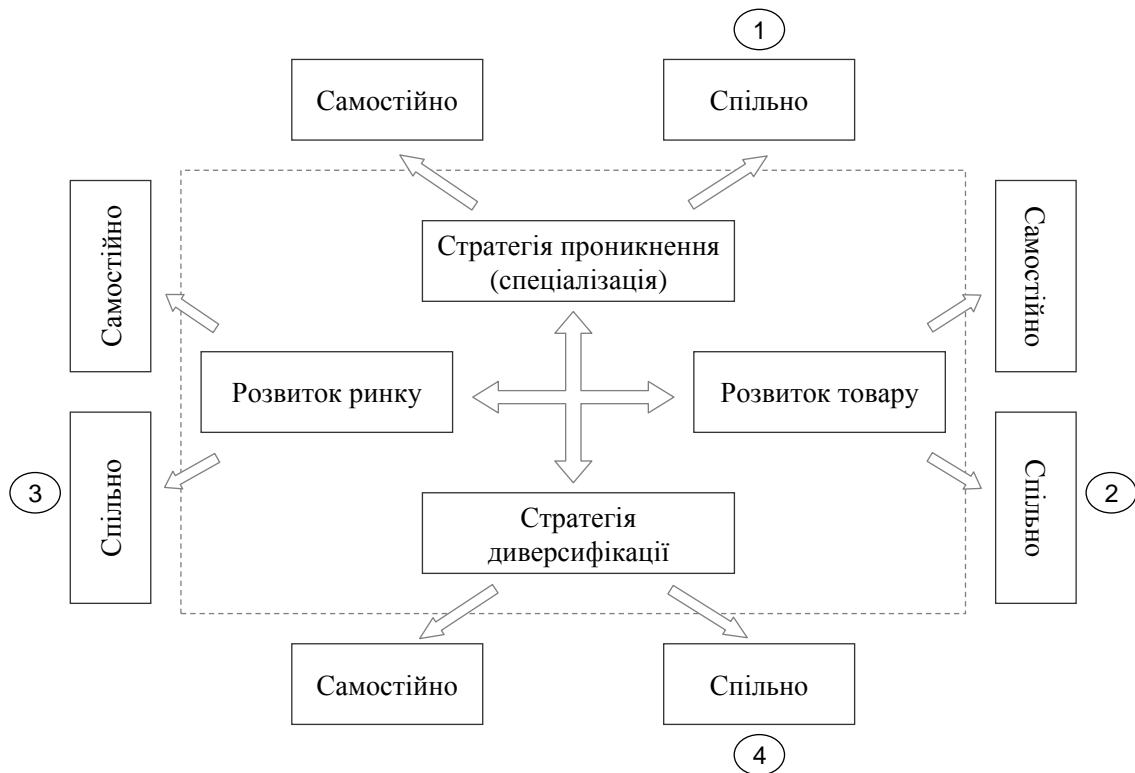
необхідне для відбивання атак конкурентів за рахунок економії на масштабі та ефекту досвіду [67,с. 51].

Стратегія зростання визначається в рамках загальної ринкової стратегії, що передбачає вибір стратегічної спрямованості підприємства залежно від його стратегічних цілей, загальноекономічного стану, а також маркетингових спрямувань.

Механізм формування стратегії зростання національних виробників продуктів харчування на глобальному ринку ґрунтується на матриці стратегічних альтернатив, що запропонована І. Ансоффом. Згідно із даним підходом розглядається товарна пропозиція підприємства (розподіл на існуючі й нові товари) та ринки присутності підприємства, які також поділяються на існуючі та нові. Відповідно можливі чотири варіанти стратегічних дій, а саме стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару та стратегія диверсифікації.

Будь-яка галузь припускає дуже широкий вибір товарів, які можна виробляти та ринків, на яких можна працювати. Таким чином підприємство має великий вибір напрямків зростання. Підприємству необхідно визначити своє поточне положення в галузі та вибрати напрямок свого зростання, яке забезпечувало б у майбутньому найбільш конкурентоспроможну позицію для нього.

Для більш детального визначення стратегії зростання вводиться додатковий параметр, який показує ще один напрям стратегічного зростання – інтеграція. Отримуємо розширену матрицю стратегічних альтернатив зростання, Рис. 3.5, побудовано на основі джерела: [73, с. 265].



**Рис. 3.5. Розширена матриця альтернатив стратегії зростання.**

В даному випадку інтеграція першого типу (1) має на меті збільшення масштабу діяльності, зменшення інтенсивності конкуренції або зменшення витрат. Інтеграція другого (2) та третього (3) типів передбачає об'єднання для розширення ринку або товарної пропозиції відповідно. Інтеграція четвертого типу (4) орієнтована на балансування портфелю напрямів діяльності, або товарного портфелю.

Таким чином, механізм формування стратегії зростання включатиме наступні складові етапи:

1. оцінка доцільності застосування стратегії проникнення на ринок власними ресурсами, або завдяки інтеграції із іншими операторами ринку;
2. оцінка доцільності стратегії розвитку ринку власними ресурсами, або завдяки інтеграції із іншими операторами ринку;
3. оцінка доцільності стратегії розвитку товару власними ресурсами, або завдяки інтеграції із іншими операторами ринку;
4. оцінка доцільності стратегії диверсифікації власними ресурсами, або завдяки інтеграції із іншими операторами ринку.

При цьому, кожна із вищезазначених стратегій має цілий ряд варіантів дій (стратегічних альтернатив). Проаналізуємо визначені стратегії зростання, а також варіанти стратегічних альтернатив при реалізації певної стратегії для національних виробників продуктів харчування, насамперед обмеживши дослідження межами продуктів швидкого харчування.

Першим варіантом стратегії зростання є стратегія проникнення, що ґрунтується на посиленні заходів маркетингу для наявних продуктів на традиційних ринках підприємства з метою стабілізації або розширення ринку. Цей тип стратегій зростання передбачає інтенсифікацію маркетингових зусиль підприємства. Стратегія проникнення може бути досить успішною, коли підприємство має технологічні або виробничі переваги, які дозволяють збільшувати ринкову частку за рахунок конкурентів. Такі стратегії звичайно є витратними, тому що, крім вкладень у технологію й виробництво, супроводжуються дотриманням політики низьких цін, у порівнянні із конкурентами. Збільшення обсягів продажів наявних товарів на існуючих ринках можна досягти різними способами. Першим варіантом є розвиток первинного попиту, наприклад, шляхом:

- залучення нових користувачів товаром;
- спонукання покупців до частішого використання товару;
- спонукання покупців до більшого разового споживання;
- виявлення нових можливостей використання.

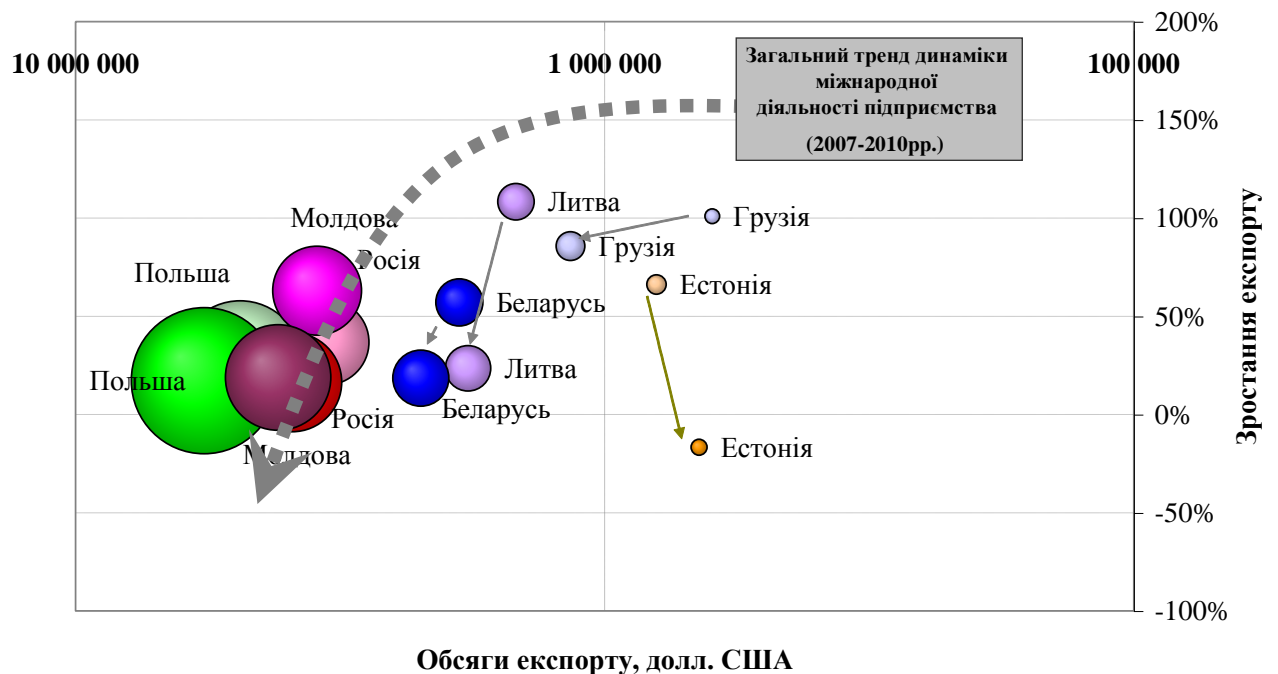
Для національних виробників продуктів швидкого харчування використання даної альтернативи стратегії зростання на глобальному ринку не є доцільним. По перше, ємність глобального ринку продуктів швидкого харчування є цілком достатньою для забезпечення потенціалу ефективного розвитку українських підприємств. По-друге стратегія розвитку первинного попиту в першу чергу орієнтована на лідера ринку в глобальному масштабі, який отримає найбільший ефект від розширення ринку. Реалізація даної

стратегії потребує значних інвестицій, при високому ступеню ризику та невизначеному результаті.

Другою стратегічною альтернативою є збільшення своєї частки ринку, насамперед залучивши колишніх клієнтів підприємств-конкурентів за допомогою активних дій по просуванню товарів, наприклад:

- поліпшити товар або послуги, що надаються;
- змінити позиціонування марки;
- піти на значне зниження ціни;
- зміцнити збутову мережу;
- провести заходи щодо стимулювання збуту.

Для оцінки доцільності використання даної стратегії для національних виробників продуктів швидкого харчування, проаналізуємо ефективність поточної експортної діяльності в динаміці, на прикладі найбільш потужного національного підприємства, лідера українського ринку – підприємства «Техноком», Рис. 3.6.



**Рис. 3.6. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства «Техноком» на іноземних ринках (2007-2010 рр.)**

Як видно з діаграми, поточна зовнішньоекономічна діяльність підприємства не є ефективною та характеризується негативною динамікою експорту. Загальною причиною негативної динаміки є те, що експортна діяльність підприємства не носить системного характеру та відбувається за принципом реалізації надлишку виробленої продукції, що не була спожита на внутрішньому ринку. Аналогічна ситуація характерна і для інших національних учасників ринку продуктів швидкого харчування.

Таким чином можна зробити висновок, що при наявності стратегічної мети системного зростання на глобальному ринку національним виробникам доцільно на першому етапі сконцентруватися саме на збільшенні частки на глобальному ринку, шляхом сегментації ринків та формування певного позиціонування власної продукції, побудови ефективної збутової мережі та проведення заходів, щодо стимулювання збуту на стратегічних ринках.

Проаналізуємо доцільність застосування третьої стратегічної альтернативи, що пов'язана із захистом свого положення на ринку, наприклад, шляхом:

- поліпшення якості товару, посилення позиціонування;
- захисної стратегії ціноутворення;
- зміцнення збутової мережі;
- посилення або переорієнтації заходів по стимулюванню збуту.

На початковому етапі глобального розвитку реалізація даної стратегії для українських виробників продуктів швидкого харчування недоцільна, оскільки для захисту свого положення на глобальному ринку його потрібно спочатку зайняти. Як розглядалося вище практично на ринку жодної з країн, окрім країни походження, лідер національного ринку продуктів швидкого харчування не має сильних позицій, які потребують поточного захисту.

Оцінимо четвертий варіант, що орієнтований на раціоналізацію ринку, насамперед реорганізації ринків, що обслуговує підприємство з метою

зниження витрат або підвищення ефективності операційного маркетингу, наприклад:

- сфокусуватися на найрентабельніших сегментах;
- звернутися до найефективніших дистриб'юторів;
- скоротити число клієнтів, встановивши мінімальний об'єм замовлення;
- піти з деяких сегментів.

Раціоналізація ринків є первинною задачею для українських виробників продуктів швидкого харчування в рамках глобального розвитку. Враховуючи те, що ресурси українських підприємств у порівнянні із глобальними учасниками ринку є досить обмеженими, актуалізується питання концентрації зусиль у певному, одному напрямку для досягнення найвищого ефекту. Експансія на глобальний ринок для українських виробників продуктів швидкого харчування має бути поетапною. Тобто спочатку необхідно завоювати сильні позиції на стратегічних ринках первинного значення, після чого поетапно транслювати досвід на ринках інших країн. Для цього, згідно із стратегією раціоналізації, необхідно реорганізувати ринки, що обслуговують національні виробники продуктів швидкого харчування на основі їх сегментації, в результаті чого сфокусуватися на найперспективніших сегментах та відмовитись від активних дій на неефективних сегментах.

П'ятою стратегічною альтернативою є організація ринку, наприклад:

- користуючись підтримкою органів управління, встановити правила конкурентної боротьби у відповідній галузі;
- створити професійні організації, наприклад, для збору даних про ринок;
- укласти угоду про скорочення або стабілізацію виробництва.

Стратегія організації ринку носить переважно захисний характер. Її метою є підтримка рівня проникнення на ринок. Використання даної стратегії на перших етапах глобального розвитку національних виробників продуктів швидкого харчування є недоцільним, оскільки передбачає наявність сильної позиції на ринках присутності в глобальній перспективі. Наприклад для

українського підприємства «Техноком», використання даної стратегії на національному ринку недоцільно внаслідок монопольного положення, при цьому на ринках інших країн недоцільність пояснюється несистемністю присутності.

Оцінюючи вектор стратегій розвитку ринків, що мають на меті зростання обсягів продажів шляхом впровадження існуючих товарів на нові ринки. можна вділити ряд альтернатив:

- нові сегменти – звертатися до нових сегментів на тому ж регіональному ринку, наприклад змінивши позиціонування товару, продавати його іншій групі покупців;
- нові канали збуту - ввести товар в іншу мережу, яка помітно відрізняється від існуючих, наприклад: збувати продукти швидкого харчування у школах, університетах, місцях роботи (в офісах, на заводах);
- територіальна експансія – звернутися до інших регіонів країни або інших країн, наприклад створити збутову мережу з ексклюзивних дистриб'юторів або придбати іноземне підприємство, що діє в тому ж секторі.

Стратегії розвитку ринків спираються в основному на систему збуту і ноу-хау в області маркетингу. Аналізуючи доцільність використання вказаних альтернатив зростання на глобальному ринку продуктів швидкого харчування можна зробити висновок, що потенціал розвитку на поточних сегментах споживачів, та географічних ринках практично не вичерпаний. Наприклад, на сьогодні лідер ринку, підприємство «Техноком» реалізує свою продукцію на ринках таких країн, як Росія, Беларусь, Молдова, Азербайджан, Казахстан, Туркменістан, Литва, Естонія, Германія, Румунія, Ізраїль, Іспанія. При цьому на жодному з цих ринків не завойовано сильних позицій, отже рекомендується підвищення ефективності діяльності спочатку на цих ринках, після чого можна продовжувати територіальну експансію. Застосування нових каналів збуту

також є вторинною задачею по відношенню до зміцнення та оптимізації існуючої системи збуту.

Наступним вектором для аналізу доцільності застосування є стратегії розвитку через товари, що направлені на зростання продажів за рахунок розробки поліпшених або нових товарів, орієнтованих на ринки, на яких діє підприємство. В цьому випадку існують наступні можливості.

- додавання характеристик - збільшити число характеристик товару і за рахунок цього розширити ринок, наприклад підвищити універсальність товару, підвищити безпеку або зручність вживання;
- розширення товарного асортименту - розробити нові варіанти товару з різним рівнем якості, наприклад випустити товар в нових розфасовках, збільшити набір смаків, запахів, забарвлення, запропонувати той самий товар в різних формах і різного складу.
- оновлення лінійки товарів - відновити конкурентоспроможність застарілих товарів шляхом їх заміни на товари, поліпшені функціонально або технологічно, наприклад впровадити екологічно чисті модифікації товарів, поліпшити естетичні властивості товарів;
- поліпшення якості - поліпшити виконання товаром своїх функцій як набору властивостей, наприклад визначити набір властивостей, який влаштовує різні групи покупців, встановити чіткі норми якості по кожній властивості, реалізувати програму повного контролю якості;
- придбання гами товарів - доповнити або розширити існуючу лінійку товарів, використовуючи зовнішні засоби, наприклад придбати підприємство, що випускає доповнюючі товари, створити спільне підприємство для розробки і виробництва нового товару;
- раціоналізація асортименту товарів - модифікувати лінійку товарів, щоб знизити витрати виробництва або збуту, наприклад стандартизувати гамму товарів, модифікувати концепцію товару.

Головним інструментом даної групи стратегій зростання є товарна політика і сегментація. Для національних виробників продуктів швидкого харчування стратегія розвитку через товари буде виступати, як допоміжна для укріплення позиції на ринках інших країн.

Як аналізувалося у другому розділі для ефективної експансії на глобальний ринок доцільно після налагодження системи збуту сконцентруватись на оптимізації товарної політики, насамперед на раціоналізації асортименту та розробці нових продуктів швидкого харчування.

Досліджуючи стратегію зростання через диверсифікацію, можна зробити висновок щодо її доцільності у випадках, якщо виробничий ланцюжок, в якому знаходиться підприємство, надає мало можливостей для зростання або забезпечення рентабельності або тому, що позиції конкурентів дуже сильні, або тому, що базовий ринок знаходиться у стадії спаду. Також диверсифікація виправдана за наявності вільних фінансових ресурсів та необхідності забезпечення збалансованості портфелю напрямів діяльності. Першим вектором є стратегія концентричної диверсифікації. При здійсненні цієї стратегії підприємство виходить за рамки промислового ланцюжка, усередині якого воно діяло, і шукає нові види діяльності, що додатково існують в технологічному та/або комерційному плані. Мета полягає в тому, щоб добитися ефекту синергії та розширити потенційний ринок підприємства.

Іншим варіантом є стратегія чистої диверсифікації - у цьому випадку підприємство освоює види діяльності, не пов'язані з його традиційним профілем ні в технологічному, ні в комерційному плані. Мета полягає в оновленні свого портфелю торгових марок чи напрямів діяльності.

З огляду на те, що в даному розділі розглядаються стратегічні альтернативи в межах ринку продуктів харчування, насамперед продуктів швидкого харчування, доцільність диверсифікації (пошук нових/інших напрямків діяльності для національних виробників) не аналізується.

Інтеграційна стратегія у формі злиття і поглинання підприємств є найлегшим шляхом зростання. Якщо підприємство потребує якісного управління, але не може забезпечити його, воно може придбати інше, добре кероване підприємство для того, щоб скористатися перевагою його менеджменту. Придбання дозволяє отримати доступ до досліджень і патентів, що є у іншого підприємства. Розглянемо базові види інтеграції підприємств. Першим видом є вертикальна інтеграція, що передбачає об'єднання підприємств різних галузей, зв'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення підприємством-покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії, аж до постачальників сировини, або на подальші – до кінцевого споживача [73, с. 274]. В свою чергу стратегії вертикальної інтеграції поділяються на інтеграцію «назад» та інтеграцію «вперед»:

- Стратегії вертикальної інтеграції «назад» використовуються для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання. Іноді така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не володіють ресурсами або ноу-хау, щоб випускати деталі або матеріали, що необхідні підприємству. Ще однією метою може бути доступ до нової технології, критичної для успіху базової діяльності.
- Стратегії інтеграції «вперед» (або «вниз») використовуються для забезпечення контролю над вихідними каналами. Для підприємства, що випускає споживчі товари, може йтися про контроль над збутом через франшизну мережу, ексклюзивні контракти або про створення мережі власних магазинів. На промислових ринках головна мета полягає в контролі за розвитком подальших ланок промислового ланцюжка, які забезпечуються підприємством.

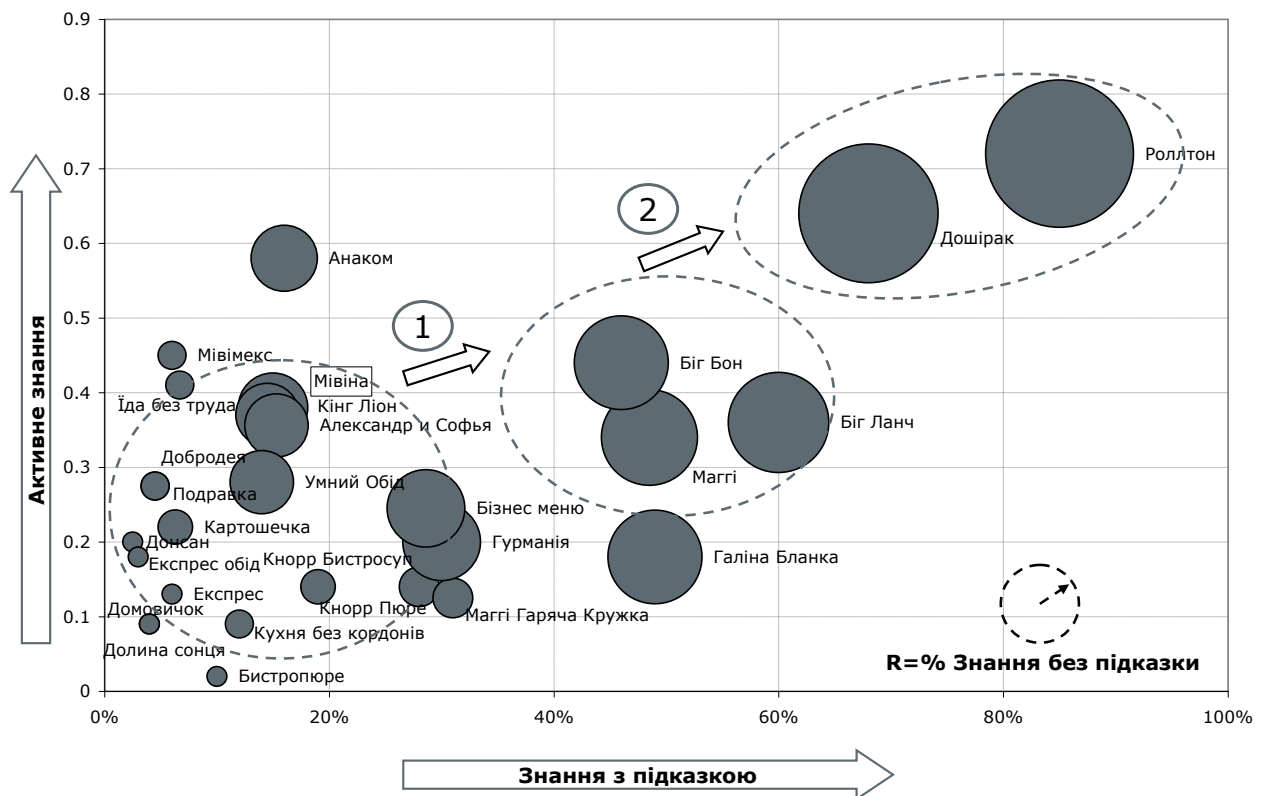
Іншим видом є горизонтальна інтеграція яка може бути У, Х, К та Н – типів.

Розглянемо сутність зазначених типів горизонтальної інтеграції та оцінимо її доцільність для національних виробників продуктів швидкого харчування [73, с. 274].

- Горизонтальна інтеграція Y-типу – об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва. Ці стратегії мають на меті підсилення позиції підприємства шляхом поглинання або контролю певних конкурентів.
- Особливий вид горизонтальної інтеграції - родове злиття X- або K-типу – об'єднання підприємств, що випускають взаємозв'язані товари. Наприклад, підприємство, що виробляє фотоапарати, об'єднується з підприємством-виробником фотоплівки або хімічних реактивів для фотографування. При цьому X-інтеграція – це об'єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту підприємств або напрямів діяльності, а K-інтеграція – це приєднання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності.
- Конгломератне злиття (H-типу) – об'єднання підприємств різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто злиття такого типу – це злиття підприємства однієї галузі з підприємством іншої галузі, що не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом. В рамках конгломерату підприємства, що об'єднуються, не мають ні технологічної, ні цільової єдності з основною сферою діяльності підприємства-інтегратора.

Стратегія інтеграції є основним засобом, що дасть змогу національним виробникам продуктів швидкого харчування швидкими темпами укріпити свої позиції на ринках інших країн. Наприклад, оцінюючи можливість використання даної стратегії для лідера українського ринку, підприємства «Техноком» слід зазначити, що саме швидка глобальна експансія засобами поглинання локальних підприємств лежить в основі базового стратегічного вектору розвитку корпорації Нестле (Nestle), що є власником активів

підприємства. Враховуючи ціль посилення позицій українського виробника на глобальному ринку оптимальним типом інтеграції буде горизонтальна інтеграція У-типу, згідно із яким відбуватиметься поглинання локальних конкурентів, що дозволить швидко отримати певну долю ринка іноземної країни. Для того, щоб реалізація стратегії інтеграції була ефективною, необхідно ретельно аналізувати загрози та можливості при поглинанні кожного з існуючих операторів ринку. Як приклад, оцінимо основні вектори інтеграції для підприємства «Техноком» на російському ринку. В основі аналізу лежать базові показники капіталу брендів, насамперед показники знання торгових марок продуктів швидкого харчування споживачами, що були отримані в результаті кількісного дослідження споживачів у 2009 році, Рис. 3.7.



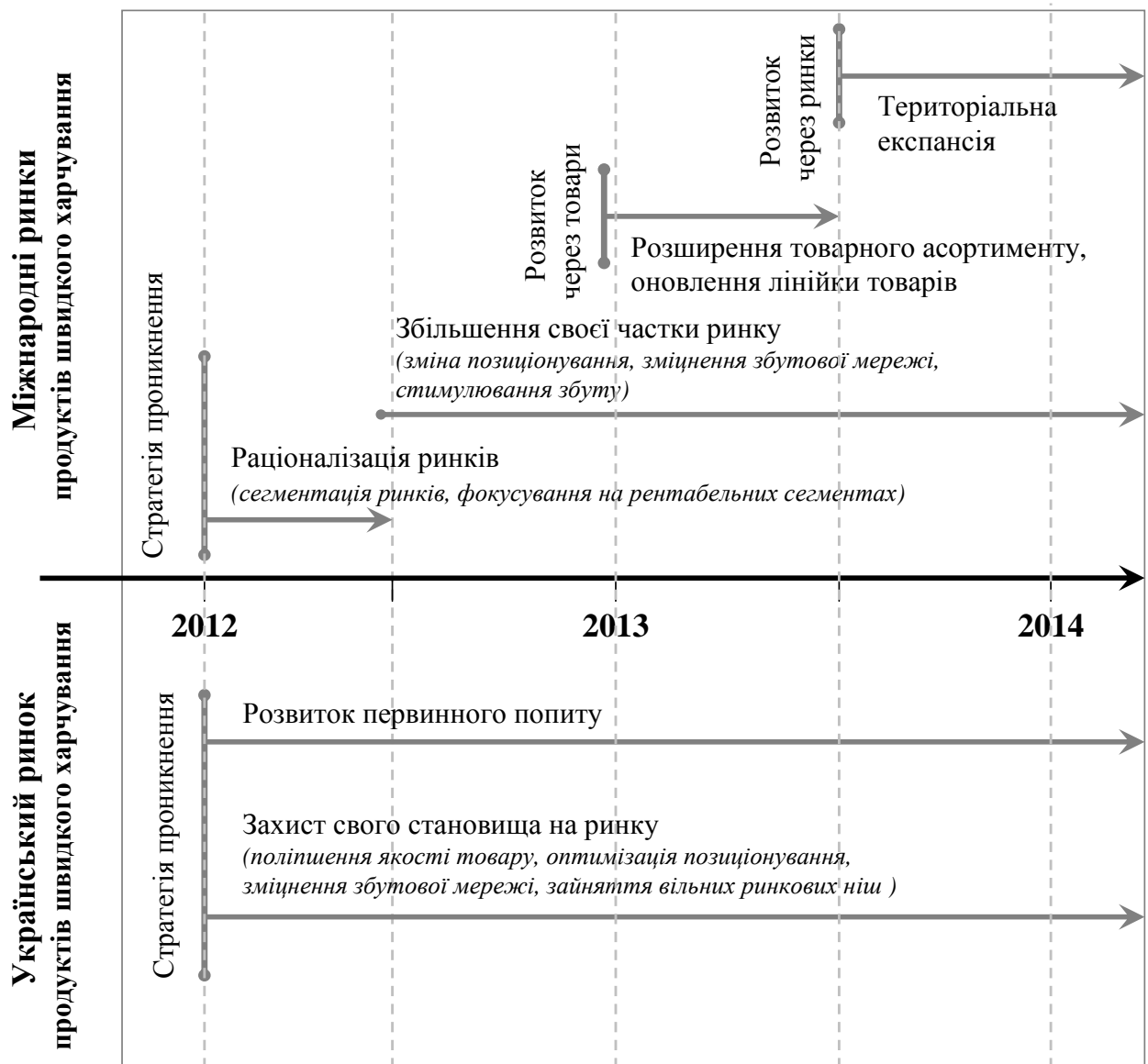
**Рис. 3.7. Базові показники капіталу брендів на російському ринку продуктів швидкого харчування у 2010 році**

Як видно з діаграми, бренди, що представлені на російському ринку можна поділити на 3 групи:

- група лідерів, в яку входять такі бренди, як «Роллтон» та «Доширак»;
- група брендів, що слідують за лідерами, в яку входять «Біг Бон», «Маггі» та «Біг Ланч»;
- група аутсайдерів (слабких брендів у загальнонаціональному масштабі), до якої відноситься переважна кількість брендів, в тому числі бренд «Мівіна» українського підприємства «Техноком».

Враховуючи значний відрив брендів лідерів від інших брендів, що представлені на російському ринку, потенційна інтеграція із підприємствами власниками брендів з другої або третьої груп не дасть змогу швидкими темпами посилити позиції, що є ключовою метою. Також необхідно враховувати, що стратегічним конкурентом, як на російському, так і на українському ринку є ТМ «Роллтон», що є власністю глобального підприємства «Маревен Фуд» (Mareven food). Таким чином, рекомендується розглянути можливість інтеграції із підприємством «Доширак ФУД», що дозволить швидко закріпити позиції «Техноком» на російському ринку та захистити лідерську позицію на українському ринку шляхом можливого виведення бренду «Доширак» в якості захисника бренду «Мівіна».

На основі розглянутих альтернатив стратегій зростання та оцінки доцільності їх використання в рамках стратегії глобального розвитку національних виробників продуктів швидкого харчування, систематизуємо рекомендовану послідовність дій, Рис. 3.8.



**Рис. 3.8. Послідовність дій в рамках стратегії глобального зростання національного лідера в сегменті продуктів швидкого харчування**

В рамках стратегії глобального зростання національного лідера ринку продуктів швидкого харчування, запропонована пріоритетність використання стратегічних альтернатив, яка дозволить забезпечити ефективність на кожному з часових проміжків завдяки сфокусованості зусиль та забезпечить потенціал глобального розвитку.

При цьому рекомендується диверсифікувати стратегічні дії на ринку країни походження (національному ринку) та ринках інших країн (міжнародні ринки). Враховуючи поточну позицію домінатора українського ринка

продуктів швидкого харчування, пропонується впродовж 3-х річного періоду сконцентруватись на стратегії проникнення, а саме захисті свого положення на ринку (покращення товару, оптимізація позиціонування, зміцнення збутової мережі, зайняття вільних ринкових ніш), та розвитку первинного попиту. Захист поточного положення домінатора на національному ринку є базисом для ефективної глобальної експансії, оскільки забезпечує ресурсами та трансляцією успішного досвіду.

На першому етапі глобального розвитку пропонується сконцентруватися на раціоналізації ринків присутності, а саме провести сегментацію ринків та сконцентруватись на найбільш рентабельних сегментах. Стратегічною задачею наступного етапу буде нарощування частки обраних ринків шляхом зміни позиціонування, зміцнення збутової мережі та стимулювання збуту. При цьому, як проаналізовано вище, найбільш швидким та ефективним засобом збільшення частки ринку буде поглинання локальних операторів ринку.

В подальшій перспективі доцільно застосувати стратегію розвитку через товари, насамперед шляхом розширення товарного асортименту та оновленню лінійки товарів.

Після ефективної реалізації вище перерахованих стратегій доцільно продовжити територіальну експансію в рамках стратегії розвитку ринків.

Можна зробити висновок, що всі початкові кроки глобального розвитку зводяться до раціоналізації експансії, оптимізації позиціонування та концентрації на більш привабливих ринках та сегментах. Таким чином значно актуалізується стратегії сегментації та охоплення, що розглянуті в наступному пункті роботи.

### **3.3. Розробка стратегії охоплення глобального ринку продуктів харчування.**

Глобальний підхід до охоплення ринків, на відміну від мультинаціонального, має на меті знайти подібність між країнами та максимально стандартизувати свою діяльність на ринках цих країн. При цьому

головна мета полягає не в тому, щоб мати гаму товарів, однакових для всього світу. Як розглядалося у попередньому розділі роботи, головною метою є досягнення максимальної стандартизації виробничих ліній, одночасно розуміючи, що адаптація до певних локальних умов є необхідною. При цьому тотальна стандартизація всіх елементів як стратегічного, так і оперативного маркетингу є практично неможливою.

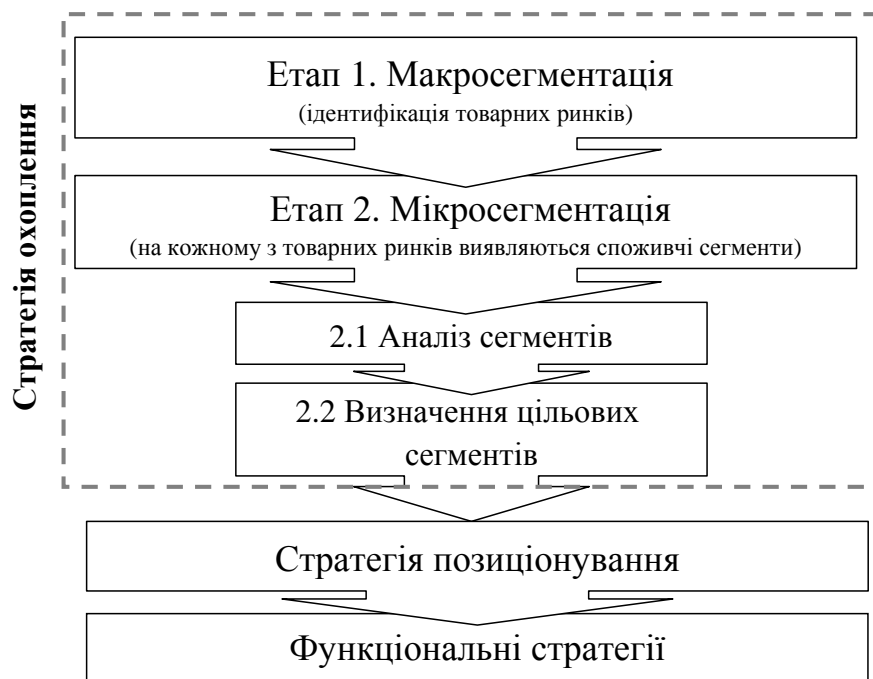
Одним з ключових стратегічних рішень, що приймаються підприємством при формуванні стратегії глобальної маркетингової діяльності є визначення стратегії охоплення.

Стратегія охоплення ґрунтується на виділенні базових ринків та сегментів, на яких доцільно сконцентрувати маркетингові зусилля. Вибір свого базового ринку передбачає розбиття ринку на частині, що складаються із споживачів зі схожими потребами та поведінковими або мотиваційними характеристиками, які створюють для підприємства сприятливі маркетингові можливості для розвитку [67, с. 51]. В міру глобалізації світової економіки збільшуються можливості створення попиту на універсальні товари, що стимулює необхідність проведення сегментації на міжнародному та глобальному рівнях [107, с. 21]. Її ціль полягає у виявленні в різних країнах та/або регіонах груп споживачів з однаковими очікуваннями та вимогами стосовно товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності.

Ці групи (сегменти), навіть якщо вони є невеликими в кожній країні, у цілому можуть представляти досить привабливі можливості для певного підприємства на глобальному ринку [67, с. 265].

Саме тому у попередньому пункті, в рамках стратегії зростання для національних виробників продуктів швидкого харчування, запропоновано на першому етапі глобального розвитку раціоналізувати ринки присутності та сфокусуватися на найбільш привабливих сегментах, замість того щоб розпилювати свої маркетингові зусилля. Раціоналізація ринків присутності є

ключовим рішенням стратегії охоплення, та передбачає наступну послідовність дій, Рис. 3.9.



**Рис. 3.9. Послідовність дій при формуванні стратегії охоплення ринку**

Як показано на рисунку, сегментація базового ринку, що лежить в основі стратегії охоплення, виконується у два етапи, що відповідають двом різним рівням поділу ринку. Завданням першого етапу є макросегментація, що полягає в ідентифікації ринків товару. На другому етапі, що називається мікросегментація, ставиться мета виявити усередині кожного раніш ідентифікованого базового ринку "сегменти" споживачів. Склавши подібну схему базового ринку, підприємство починає оцінювати привабливість кожного ринку товару та/або сегмента, а також свою конкурентоспроможність [66, с. 268].

На етапі макросегментації основні питання формуються наступним чином:

- Яким видом (видами) бізнесу займається підприємство?
- Яким видом (видами) бізнесу слід займатися підприємству?
- Яким видом (видами) бізнесу не слід займатися підприємству?

Мета цього процесу полягає у визначенні базового ринку з точки зору споживача, а не виробника [150]. Як зазначалося в попередньому розділі роботи, визначення базового ринку є ключовим елементом корпоративного бачення, яке вказує на реальну функцію або мету підприємства з точки зору орієнтації на споживача. Для визначення меж базового ринку продуктів швидкого харчування пропонується впровадження наступної категоризації продуктів харчування, що основана на типології поведінки споживачів:

1. За ступенем готовності до вживання, продукти можуть категоризуватися як:
  - a. продукти швидкого приготування;
  - b. продукти спрощеного готування (напівфабрикати, заморожені продукти);
  - c. інші продукти.
2. По типу харчування виділені наступні категорії:
  - a. самодостатній продукт;
  - b. основний продукт, що вимагає супровідних продуктів (гарнірів, спецій і т.п.);
  - c. другорядний продукт (гарнір);
  - d. смаковий або функціональний доповнювач (спеції, дріжджі).
3. По ролі продукту в блюді виділені наступні категорії:
  - a. перекус;
  - b. ґрунтова їжа;
4. По місцю споживання, продукти можуть категоризуватися як:
  - a. ті, що вживаються в приміщенні з доступом до окропу;
  - b. ті, що вживаються в приміщенні з доступом до кухні;
  - c. ті, що вживаються в місцях громадського харчування;
  - d. ті, що вживаються на вулиці;
  - e. ті, що вживаються на природі.

На основі вищенаведених критеріїв сегментування продуктів харчування, пропонується впровадити наступні обмеження базового ринку продуктів швидкого харчування, Рис. 3.10.

Тип харчування	Роль продукту	Місце споживання
Самодостатній продукт	Перекус	Вживаються в приміщенні з доступом до окропу
Основний продукт, що вимагає супровідних продуктів (гарнірів, спецій і т.п.)	Грунтова їжа	Вживаються в приміщенні з доступом до кухні
Другорядний продукт (гарнір)		Вживаються на природі

**Рис. 3.10. Межі базового ринку продуктів швидкого харчування**

Далі стратегія охоплення буде визначатися в межах ринку продуктів швидкого харчування, що за типом харчування є самодостатнім/основним продуктом, або гарніром, за роллю продукту в харчуванні може виступати, як перекус так і грунтова їжа, та за місцем споживання можуть вживатися в приміщенні з доступом до кухні/окропу, або на природі.

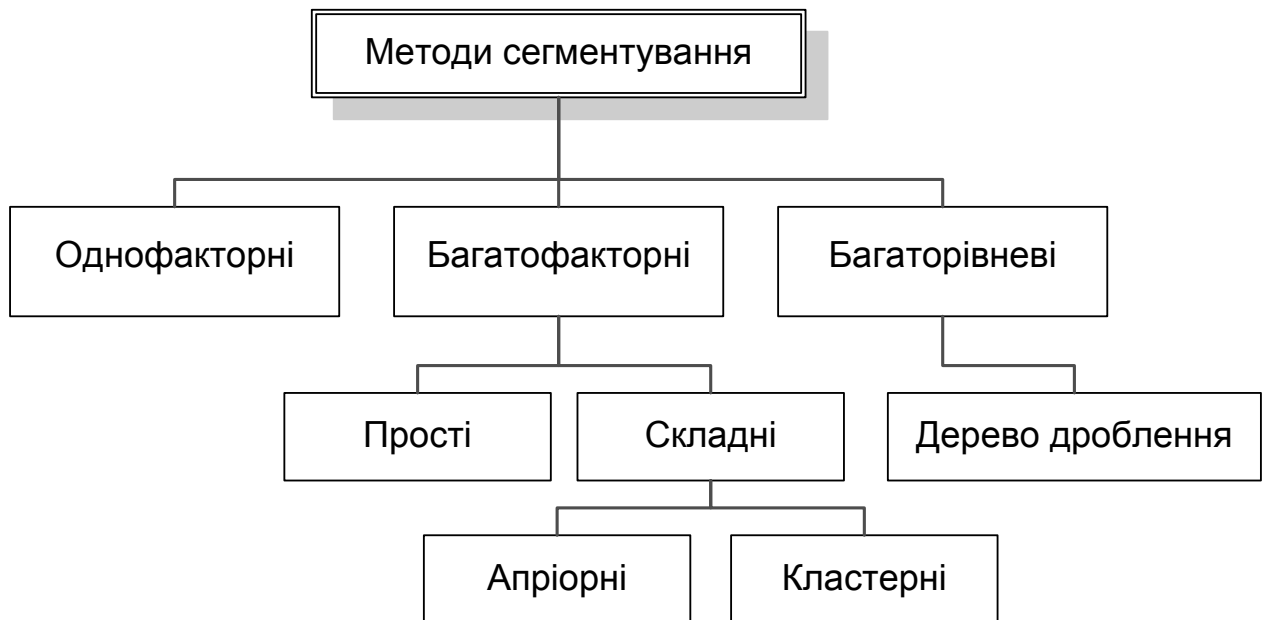
Наступним кроком проводиться мікро сегментація, в результаті якої необхідно виділити сегменти споживачів в рамках визначеного базового ринку. Слід зазначити, що практично не існує універсального підходу до сегментування ринку. Для того, щоб з максимальною ефективністю оцінити структуру ринку, співробітники служби маркетингу мають досліджувати різні варіанти сегментування на основі декількох змінних, вживаних окремо або в поєднанні з іншими [73, с.274].

При цьому дуже часто підприємства проводять сегментування на підставі поєднання двох та більше чинників, що застосовуються паралельно або послідовно. Найчастіше до критеріїв сегментування відносять такі чинники, як:

- географічні (регіон, щільність населення, тип місцевості);

- демографічні (стать, вік, вид занять, етап життєвого циклу родини, освіта);
- поведінкові (шукані вигоди, привід для покупки, статус користувача);
- психографічні (суспільний клас, спосіб життя, типологія особи).

Якщо припустити, що підприємство має достатню, з погляду статистики, кількість інформації про потенційних споживачів, то основним завданням стає знаходження статистично значущих відмінностей між групами споживачів. Саме це дозволяє визначити сегменти. Можна застосовувати декілька методів сегментування, Рис. 3.11, складено на основі джерела [73, с. 326].



**Рис. 3.11. Методи сегментування**

Найбільш поширеним методом сегментування є просте багатофакторне сегментування, що полягає в послідовному розбитті всієї сукупності споживачів на групи по певних критеріях. Таких груп отримуємо  $n_1 * n_2 * \dots * n_N$ , де  $n_i$  – кількість варіантів по  $i$ -ому критерію (наприклад, по критерію «стать»  $n_i = 2$ ), а  $N$  – загальне число критеріїв. Візуально результат багатофакторного сегментування можна представити як  $N$ -мірний куб, розрізаний у всіх площинах, що для випадку  $N > 3$  уявити вельми проблематично.

Результат простого багатofакторного сегментування складно застосовувати на практиці. Робота з великою кількістю сегментів є нерациональною. Отже, необхідне укрупнення сегментів (кластерний метод), тобто об'єднання їх за принципом схожості. Ще одна проблема багатofакторного сегментування полягає в нерациональності дроблення «по всіх критеріях». Так, наприклад, якщо перший критерій сегментації «вік» (до 16, 17-24, 25-34, 35-54, 55+), а другий – сімейний стан (неодружений/неодружена – одружений/одружена), то для першої вікової групи подальше дроблення є недоцільним.

Далі для сегментації споживачів на глобальному ринку продуктів швидкого харчування обраний метод «дерево дроблення», який неодноразово успішно апробовано на різних товарних ринках Білорусії, Україні, Росії.

«Дерево дроблення» є методом, що дозволяє на кожному етапі уточнювати ті робочі (проміжні) сегменти, які не є однорідними і дійсно вимагають дроблення. Процедура його побудови полягає в наступному. Здійснюється пошук однієї ознаки (географічної, соціодемографічної, психографічної або іншої), що має найбільший зв'язок (кореляцію) з мотиваціями. Потім для кожної одержаної групи (робочого сегменту) окремо шукається наступний чинник, що робить найбільший вплив на відмінність в мотиваціях. І так далі, доки робочі сегменти не стануть однорідними за ознаками мотивацій.

Сегментація глобального ринку продуктів швидкого харчування, на основі обраного метода наведена на Рис. 3.12.



**Рис. 3.12. Сегментація глобального ринку продуктів швидкого харчування**

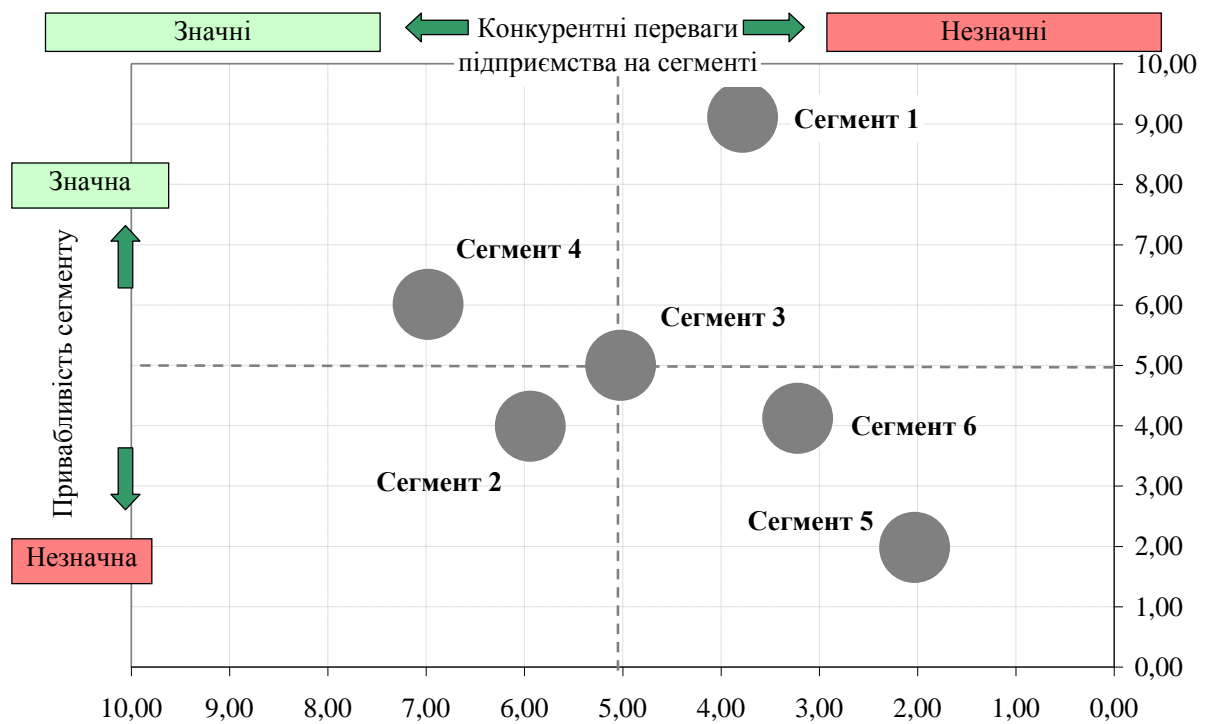
Згідно із запропонованою сегментацією, на основі географічних, економічних та культурних факторів, можна виділити шість ринкових сегментів:

- Сегмент 1 – географічно віддалені країни, що знаходяться на відстані більше, ніж 1 500 км. від границь України;
- Сегмент 2 – географічно близькі країни із не сформованою культурою споживання продуктів швидкого харчування;
- Сегмент 3 - географічно близькі країни із сформованою культурою споживання продуктів швидкого харчування, досконалою конкуренцією

та наявними значними відмінностями у культурі споживання продуктів швидкого харчування по відношенню до українського ринку;

- Сегмент 4 - географічно близькі країни із сформованою культурою споживання продуктів швидкого харчування, досконалою конкуренцією та незначними відмінностями у культурі споживання продуктів швидкого харчування по відношенню до українського ринку;
- Сегмент 5 - географічно близькі країни із сформованою культурою споживання продуктів швидкого харчування, монополістичною конкуренцією та наявними значними відмінностями у культурі споживання продуктів швидкого харчування по відношенню до українського ринку;
- Сегмент 5 - географічно близькі країни із сформованою культурою споживання продуктів швидкого харчування, монополістичною конкуренцією та незначними відмінностями у культурі споживання продуктів швидкого харчування по відношенню до українського ринку.

Наступним кроком оцінимо привабливість визначених сегментів для українських виробників в рамках стратегії глобального розвитку. В якості інструменту оцінювання пропонується використання двохвимірної матриці, в якій ось абсцис відповідатиме критерію конкурентних переваг на сегменті, а ось ординат привабливості сегменту, насамперед бар'єрів входження, його обсягу у грошовому вимірі та потенціалу зростання сегменту. Оцінювання сегментів по заданих параметрах, здійснювалось на основі експертних оцінок. В опитуванні як експерти були залучені представники консалтингових та дослідницьких компаній, керівники маркетингового підрозділу та департаменту зовнішньоекономічної діяльності українських виробників продуктів швидкого харчування, представники збутових мереж. Результати оцінювання сегментів наведені на Рис. 3.13.



**Рис. 3.13. Результати оцінювання привабливості сегментів глобального ринку продуктів швидкого харчування**

Як видно з діаграми, за оцінками експертів сегменти глобального ринку продуктів швидкого харчування можна диференціювати на чотири групи.

До першої групи (лівий верхній квадрант) можна віднести сегменти, на яких доцільно сконцентрувати увагу в першу чергу. На основі результатів експертного оцінювання до цієї групи можна віднести лише сегмент 4.

До другої групи (лівий нижній квадрант) відносяться сегменти із порівняльно нижчою привабливістю, при цьому наявними конкурентними перевагами. До цієї групи відноситься сегмент 2.

До третьої та четвертої груп (правий верхній та правий нижній квадрати відповідно) відносяться сегменти, які в короткостроковій перспективі (1-2 роки) пропонується не розглядати, як цільові та сконцентруватись на їх охопленні починаючи з 2013 року. Рекомендації, щодо доцільності та послідовності охоплення сегментів наведені в Таблиця 3.6.

**Висновок, щодо доцільності та послідовності охоплення  
сегментів у часовій перспективі**

Сегменти	Період				
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Довгострокова перспектива
Сегмент 1			Доцільно	Доцільно	Доцільно
Сегмент 2		Доцільно	Доцільно	Доцільно	Доцільно
Сегмент 3			Доцільно	Доцільно	Доцільно
Сегмент 4	Доцільно	Доцільно	Доцільно	Доцільно	Доцільно
Сегмент 5					Доцільно
Сегмент 6				Доцільно	Доцільно

*Джерело: складено автором.*

На першому етапі глобального розвитку пропонується сконцентруватися на 4-му сегменті, до якого відносяться географічно близькі країни із сформованою культурою споживання продуктів швидкого харчування, досконалою конкуренцією та незначними відмінностями у культурі споживання продуктів швидкого харчування по відношенню до українського ринку. За оцінками експертів, до цього сегменту відносяться ринки таких країн, як Росія, Беларусь, Молдова та Польща.

Таким чином з точки зору географічних ринків пропонується наступна послідовність охоплення, Таблиця 3.7.

**Послідовність охоплення ринку продуктів швидкого харчування країн світу**

Країни світу	2012-2013 р.	2013 р.	2014 р. +
Україна	+	+	+
Росія	+	+	+
Білорусь	+	+	+
Молдова	+	+	+
Країни Східної Європи	+ (Польща)	+	+
Країни Азії (Казахстан, Узбекистан, Таджикистан та інші)			+
Країни Близького Сходу (Ізраїль, Арабські країни та інші)			+
Країни Західної Європи			+
Америка, країни Африки (Алжир, Єгипет, Марокко, Туніс та інші)			+

Джерело: складено автором.

Після виділення привабливих сегментів ринку, необхідно визначитися з основними принципами побудови своєї діяльності на цих сегментах, насамперед стратегією охоплення. Розрізняють чотири основних варіанти стратегії охоплення ринку [73]:

1. Масовий маркетинг - ринок недоцільно розбивати на сегменти.
2. Товарно-диференційований маркетинг – ринок недоцільно розбивати на сегменти, але існує можливість запропонувати різні товари для різних ситуацій використання.
3. Диференційний маркетинг - вибирається декілька сегментів (або всі сегменти) і розробляється свій комплекс маркетингу для кожного з них. При цьому існує можливість стандартизації одних складових комплексу маркетингу та варіація інших.

#### 4. Концентрований маркетинг - всі зусилля концентруються на одному сегменті ринку

Грунтуючись на результатах аналізу факторів глобального середовища ринку продуктів швидкого харчування, насамперед факторів культурного середовища можна зробити висновок, щодо доцільності використання в короткостроковій та середньостроковій перспективах стратегії товарно – диференційного маркетингу.

Наприклад, при аналізі відмінностей культури споживання в Україні та Росії, результати якого наведені у другому розділі роботи, виявилось, що існують певні відмінності, що стимулюють до адаптації продуктової пропозиції на російському ринку. Насамперед на російському ринку для продуктів швидкого харчування із картопляним гарніром буде характерний нижчий рівень попиту в порівнянні із українським ринком. Це також стосується продуктів швидкого харчування на основі м'яса птиці. Також продукти швидкого харчування стали порівняльно більш характерними для української культури споживання в порівнянні із російською. Це може бути пов'язано із тим, що макаронні вироби, які лежать в основі продуктів швидкого харчування в Росії споживаються з меншою інтенсивністю в порівнянні із Росією. Базуючись на цій гіпотезі можна зробити висновок, що для російського ринку доцільніше позиціонувати продукти швидкого харчування, як ті, що містять багато м'яса та є достатньо споживними, щоб замінити традиційні продукти. Для українського ринку, згідно із зазначеними культурними особливостями, можливо просувати продукти швидкого харчування, як заміник традиційних гарнірів, наприклад такі продукти , як локшина швидкого приготування.

Таким чином, результати аналізу свідчать про недоцільність як повної стратегії масового маркетингу, так і радикальних стратегій диференційованого, або концентрованого маркетингу на обраних сегментах споживачів. При цьому на рівні обрання векторів географічної експансії

пропонується поетапна стратегія охоплення з концентрацією на найбільш привабливих ринках, що були визначені вище.

### **Висновки до третього розділу**

Оцінка конкурентних позицій національних виробників продуктів швидкого харчування на глобальному ринку свідчить про порівняльно слабку конкурентну позицію в поточній перспективі. Насамперед така оцінка пояснюється етноцентричністю підприємств та відсутністю досвіду системної роботи на зовнішніх ринках. При цьому, оцінюючи позиції лідера національного ринку, слід зазначити, що порівняльно сильними сторонами є наявність фінансових ресурсів для активного розвитку, сильна конкурентна позиція підприємства на внутрішньому ринку та позитивний досвід формування культури споживання продуктів швидкого харчування. Враховуючи той факт, що активи підприємства знаходяться у власності глобальної корпорації Нестле (Nestle) існує ряд сприятливих можливостей для укріплення конкурентних позицій та системного розвитку на глобальному ринку. По-перше це можливість трансляції успішного досвіду роботи на внутрішньому ринку з урахуванням знання специфіки продовольчих ринків багатьох країн світу аналітичними службами корпорації Нестле. По-друге це можливість застосування інтеграційних стратегій розвитку, що дадуть змогу швидкими темпами збільшити виробничі потужності та захопити певну долю глобального ринку.

Для національних підприємств на ринку продуктів швидкого харчування в рамках стратегії глобального зростання, запропонована пріоритетність використання стратегічних альтернатив. На першому етапі глобального розвитку пропонується сконцентруватися на раціоналізації ринків присутності, а саме провести сегментацію ринків та сконцентруватись на найбільш рентабельних сегментах. Стратегічною задачею наступного етапу буде нарощування частки обраних ринків шляхом зміни позиціонування, зміцнення збутової мережі та стимулювання збуту. При цьому найбільш швидким та

ефективним засобом збільшення частки ринку буде поглинання локальних операторів ринку. В подальшій перспективі доцільно застосувати стратегію розвитку через товари, насамперед шляхом розширення товарного асортименту та оновленню лінійки товарів. Після ефективної реалізації вище перерахованих стратегій доцільно продовжити територіальну експансію в рамках стратегії розвитку ринків.

Грунтуючись на результатах аналізу факторів глобального середовища ринку продуктів швидкого харчування, насамперед факторів культурного середовища, можна зробити висновок, щодо доцільності використання стратегії товарно – диференційного маркетингу в короткостроковій та середньостроковій перспективах. При цьому, на першому етапі глобального розвитку пропонується сконцентруватися на сегменті, до якого відносяться географічно близькі країни із сформованою культурою споживання продуктів швидкого харчування, досконалою конкуренцією та незначними відмінностями у культурі споживання по відношенню до українського ринку. До цього сегменту відносяться ринки таких країн, як Росія, Беларусь, Молдова та Польща.

Основні ідеї розділу висвітлені у авторських працях [99], [101], [104].

## **ВИСНОВКИ**

У результаті дисертаційного дослідження, метою якого було узагальнення теоретичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегій глобальної маркетингової діяльності виробників продуктів харчування для забезпечення ефективного розвитку в умовах глобального ринку, було отримано такі висновки:

1. Стратегія глобальної маркетингової діяльності є більш широким поняттям, ніж прийняття рішення стосовно стандартизації пропозиції підприємства та методів її просування. Сутність стратегії глобальної маркетингової діяльності доцільно розглядати як систему управлінських рішень спрямовану на перехід від поточного стану підприємства до очікуваного, що визначається баченням глобального розвитку та системою стратегічних цілей, на основі яких формується комплекс взаємопов'язаних маркетингових програм. До цих програм належать портфельна, глобальна ринкова та товарна стратегії, стратегія глобального позиціонування, марочна та цінова стратегії, стратегії збуту та просування.

2. Систематизація основних підходів до розгляду стратегій глобальної маркетингової діяльності свідчить про недостатню дослідженість механізмів формування стратегій глобальної маркетингової діяльності для українських виробників продуктів масового вжитку. Виникає об'єктивна необхідність подальшого поглибленого дослідження та обґрунтування процесу формування стратегії маркетингової діяльності як системи послідовних управлінських рішень, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей глобального розвитку.

3. Дослідницький процес на етапах розроблення та коригування стратегії маркетингової діяльності є циклічним. У зв'язку з цим запропоновано класифікувати дослідження як фундаментальні (на етапі розроблення

корпоративної стратегії), прикладні (що є основою для визначення стратегії конкурентної поведінки, стратегії позиціонування та функціональних стратегій) та моніторингові (спрямовані на оперативне коригування плану тактичних дій впродовж року).

4. Дослідження зовнішнього середовища в сегменті ринку продуктів швидкого харчування дозволило виявити, що світовий ринок розподілений між чотирма глобальними корпораціями («Асесcook Vietnam», «Tingyi», «Mareven Food Central», «Nissin Foods Holdings»). Водночас на ринках окремих країн присутня значна кількість локальних операторів, орієнтованих на внутрішній ринок, які є лідерами за часткою внутрішнього ринку, отже є привабливими об'єктами для поглинання глобальними корпораціями. Враховуючи наявну конкурентну ситуацію, розвиток ефективної глобальної діяльності локальних підприємств можливий як у напрямі конкурентної боротьби за перерозподіл глобального ринку, так і шляхом розвитку нових ринкових сегментів. Перший напрям розвитку потребуватиме інвестування значних ресурсів згідно із стратегією «загарбника», отже пов'язаний із високим рівнем конкурентних ризиків. Ефективність іншого напрямку визначатиметься можливістю локального підприємства створити інноваційну пропозицію, яка буде прийнята світовим ринком та дозволить зайняти свою ринкову нішу. У даному випадку основним завданням буде захист від дій глобальних конкурентів, спрямованих на захоплення нової ринкової ніші.

5. Під час формування стратегії глобальної маркетингової діяльності на ринку продуктів харчування відмінності культурного середовища є визначальними для прийняття рішення стосовно доцільності адаптації пропозиції до специфічних умов ринку певного регіону. У результаті виявлення відмінностей культурного середовища України та Росії доведена ефективність подвійної адаптації для українських виробників в сегменті продуктів швидкого харчування при виході на російський ринок. Запропонована орієнтація на порівняно більш характерний для російських

споживачів мотив поживності продукту, а також визначена доцільність адаптації стратегії просування та асортиментної політики.

6. У процесі формування стратегії глобальної маркетингової діяльності бачення стратегічного розвитку формується з урахуванням як зовнішніх факторів ринкової кон'юнктури, так і внутрішньокорпоративних, що забезпечують обґрунтованість стратегії з погляду інтересів власників підприємства та наявних внутрішніх ресурсів. Порівняння підприємств в сегменті ринку продуктів швидкого харчування в контексті запропонованої матриці ресурсно-підкріпленого розвитку дало змогу зробити висновок, що до ефективної географічної експансії на глобальному ринку на сьогодні готове лише підприємство «Техноком», активами якого володіє глобальна корпорація «Нестле». Інші національні оператори ринку переважно не мають достатньої ресурсної бази для забезпечення ефективної глобальної експансії.

7. Визначення конкурентних переваг національних виробників в сегменті продуктів швидкого харчування на глобальному ринку свідчить про порівняно слабшу ринкову позицію в поточній перспективі. Така оцінка пояснюється етноцентричністю підприємств та відсутністю досвіду системної роботи на зовнішніх ринках. При цьому оцінювання конкурентних переваг лідера національного ринку дало змогу визначити, що порівняно сильними сторонами є наявність фінансових ресурсів для активного розвитку, сильна конкурентна позиція підприємства на внутрішньому ринку та позитивний досвід формування культури споживання продуктів швидкого харчування. Враховуючи той факт, що активи підприємства перебувають у власності корпорації «Нестле», доведено наявність ряду сприятливих можливостей для укріплення конкурентних позицій та системного розвитку на глобальному ринку.

8. Стратегія зростання національних виробників в сегменті продуктів швидкого харчування визначає доцільність дотримання на першому етапі

глобального розвитку послідовності охоплення ринків країн світу, а саме проведення сегментації ринків та концентрації на найбільш рентабельних сегментах. На другому етапі запропонована орієнтація на нарощування частки обраних ринків шляхом зміни позиціонування, зміцнення збутової мережі та стимулювання збуту. У подальшій перспективі визначена доцільність застосування стратегії розвитку через товари, насамперед шляхом розширення товарного асортименту та оновлення лінійки товарів. Після чого запропоновано продовження територіальної експансії в рамках стратегії розвитку ринків.

9. З урахуванням проведеного дослідження факторів глобального середовища ринку продуктів швидкого харчування визначена доцільність використання стратегії товарно-диференційного маркетингу в короткостроковій та середньостроковій перспективах. При цьому на першому етапі глобального розвитку запропоновано сконцентруватися на сегменті, до якого належать географічно близькі країни зі сформованою культурою споживання продуктів швидкого харчування, досконалою конкуренцією та незначними відмінностями у культурі споживання стосовно українського ринку (Росія, Білорусь, Молдова та Польща).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с. – (Библиотека ЭКСПЕРТА).
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе / Е.Ф. Авдокушин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 328с.
4. Адреева О. Д. Технология бизнеса: Маркетинг / О. Д. Адреева. – М.: Дело, 2000. – 224 с.
5. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / И. М. Акимова. – [2-е изд., стер.]. – К. : О-во «Знання», 2001. – 294 с.
6. Андрейников О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / О.Н. Андрейников, А.В. Андрейникова – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф;. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
9. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И. – СПб.: Питер, 2008. – 688 с.
10. Базилевич В.Д. Розвиток внутрішнього ринку в умовах глобалізації: тенденції та суперечності / В.Д. Базилевич // Банківська справа. – 2004. - №2. – С. 7-13.
11. Баранчеев В.П. Маркетинг инноваций (радикальные и «подрывные» инновации – хайтек-маркетинг) : учебник / В. П. Баранчеев. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2007. – 232 с.

12. Білорус О.Г. Глобалізація і безпека розвитку / О.Г. Білорус, Д.Г. Лук'яненко — К., 2001.— 734 с.
13. Бутенко Н. В. Маркетинг : Підручник / Н. В. Бутенко. – К. : „Атіка”, 2006. – 300 с.
14. Вайсман А. Стратегія маркетинга : 10 шагов к успеху; Стратегія менеджмента : 5 факторов успеха / Арнольд Вайсман ; [пер. с нем.]. – М. : АО «Интерэксперт», Экономика, 1995. – 344 с. – (Практикум делового человека).
15. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский — М.: Гардарики, 2003. — 292 с.
16. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
17. Гаєвська Л.М. Економіка та організація діяльності фірми / Л.М. Гаєвська – Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. – 164 с.
18. Гайдучський П.І. Іноземні інвестиції в Україні / П.І. Гайдучський – К.: Ред-видавниче відділення УкрІНТЕІ, 2004. – 248с.
19. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент. / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
20. Гальвановский М. Конкурентоспособность в микро, мезо и макроуровневом измерениях / Гальвановский М. Жуковская В., Трофимова И. // Российский экономический журнал. 1998. № 3. - С. 66 - 67.
21. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ / Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. - К.: Знання України, 2002. – С.324.
22. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. – [5-е вид. доп.]. – Київ : Лібра, 2007. – 720 с.
23. Гейк П. Вчись аналізувати ринок / П. Гейк, П. Джексон — Львів : Укр.-Американський фонд "Сейбр-Світло", 1995. — 270 с.

24. Герчикова И. Н. Международное коммерческое дело / И. Н. Герчикова.— М. : Банки и биржи, 1996. — 501 с.
25. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Издательство «Финпресс», 2000. – 464 с. – (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
26. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков, 1999. - 656 с.
27. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т.І. Гончарук. – Суми: ВВП „Мрія-1” ЛТД, 2003. – 60 с.
28. Горбач Л.М. Міжнародні економічні відносини / Л.М. Горбач О.В. Плотніков. – К.: Кондор, 2005. – 266 с.
29. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі / Б.В. Губський. — К. : Наукова думка, 1998. — 390 с.
30. Дахно І.І. Міжнародна економіка: навч. Посібник / І.І. Дахно – К.: МАУП, 2007. – 248с.
31. Джоунс Д. Ф. Роль рекламы в создании сильных брендов / Д. Ф. Джоунс. – М. : Издат. Дом «Вильямс», 2005. – 496 с.
32. Дідківський М.І. Міжнародний трансфер технологій / М.І. Дідківський. — К. : Знання-Прес, 2011. — 365с.
33. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств/ М.І. Дідківський - К.: Знання, 2006. - 462с.
34. Дідківський М.І. Антидемпінгова політика української держави: перший досвід / М.І. Дідківський - Вісник КНУ імені Тараса Шевченка, Серія “Економіка”, вип. 50, 2001.
35. Дихтль Е. Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем. А. М. Макарова; под ред. И. С. Минко. – М. : Высш. шк. : ИНФРА-М, 1996. – 255 с.

36. Длігач А. О. Розробка комплексу маркетингу для програмного забезпечення на українському ринку: дис. канд. екон. наук : 08.06.02 / А.О. Длігач. – К., 1999. — 199 с.
37. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – [3-е издание]. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с. (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
38. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – СПб., 2007. – 544 с.
39. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке) / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Междунар. Отношения, 1991. – 416 с.
40. Зозульов А. В. Поведение потребителей : учеб. пособие / А. В. Зозульов. – К. : Знання, 2004. – 364 с.
41. Зозульов О. В. Ринкове позиціонування : з чого починається створення успішних брендів / О. В. Зозульов, Н. Л. Писаренко. – К. : Знання-Прес, 2004. – 199 с.
42. Иванова Р. Х. Поведение потребителей : учеб. пособ. / Р. Х. Иванова. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2003. – 120 с.
43. Ильин В. И. Поведение потребителей / В. И. Ильин. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 224 с.
44. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин – СПб. : Питер, 2004. – 509 с. – (Серия «Мастера психологии»).
45. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / [Ильенкова С. Д., Гохберг Л. М., Ягудин С. Ю. и др.] ; под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 327 с.
46. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / [под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева]. – М. : Дело, 2003. – 528 с.

47. Інтеграційні стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://advanter.com.ua/articles.php?articlesid=17>.
48. Казаков И. Зарубежный рынок: силы и стратегии / И. Казаков // Маркетинг, 1998. №6.
49. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств // О.Л. Каніщенко - К.: Знання, 2007. – 446 с.
50. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів : Монографія / Ю. В. Каракай. – К. : КНЕУ, 2005. – 226 с.
51. Карпова С.В. Международный маркетинг: Учебное пособие для вузов/ С.В. Карпова. – 2-е изд. Перераб. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
52. Кашкин В. Б. Основы теории коммуникации: [краткий курс] / В. Б. Кашкин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : АСТ: Восток – Запад, 2007. – 256 с. – (Лингвистика и межкультурная коммуникация : золотая серия).
53. Киреев А.П. Международная экономика. Ч.1. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства / А.П. Киреев – М.: Междунар. отношения, 2002. – 416 с.
54. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька – К.: Знання, 2006. – 366 с.
55. Козик В.В. Міжнародна економіка / Козик В.В., Панкова Л.А., Даниленко Н.Б. — К.: Знання-Прес, 2002. — 406 с.
56. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / [Жаліло Я. А., Базиліук Я. Б., Белінська Я. В. та ін.] ; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2005. – 388 с.
57. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: Монографія / [М. О. Кизим, О. М. Тищенко, Ю. Б. Іванов та ін.]. – Х. : ВД "Інжек", 2007. – 264 с.
58. Котлер. Ф Основы маркетинга / Ф. Котлер. Г. Армстронг, Д. Сондерс / Пер. с англ. – М., СПб., К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.

59. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
60. Кочкіна Н. Ю. Маркетингові комунікації як інструмент узгодження економічних інтересів виробника та споживача : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / Н. Ю. Кочкіна. – К., 2004. – 20 с.
61. Кочкіна Н. Ю. Як провести дослідження економічних інтересів компанії? / Н. Ю. Кочкіна, В. В. Журило // Маркетинг в Україні, 2002. № 3. С.45 - 48.
62. Кристенсен К. М. Решение проблем инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К.М. Кристенсен, М. Е. Рейнор ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
63. Крылова Г. Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 519 с.
64. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. / Н.В. Куденко - К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
65. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. / О. В. Кустовська – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 124 с.
66. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ж. Ламбен. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
67. Ламбен Ж.Ж.. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Ж.Ж. Ламбен. Пер. с французского.- СПб. : Наука, 1996. - 589 с.
68. Мазуренко В.П. Брендінг як основа побудови комунікаційної концепції маркетингу/ Мазуренко В.П., Крикун В.А.// Зб.наук.праць «Актуальні проблеми міжнародних відносин».- Вип 75.Ч.ІІ.-К.:Київський університет, 2008- с. 108 - 115.
69. Мазуренко В.П. Особливості інформаційної взаємодії країн в умовах формування нової глобальної конфігурації світового господарства / В.П.

- Мазуренко, О.В.Толубко // Зб.наук.праць "Актуальні проблеми міжнародних відносин"- Вип. 101, Ч.2.- К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин, 2011. – с.72-79с.
70. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Майер, Д. Олесневич. [пер. с англ.]. – К.: Либідь, 2002. – 703 с.
71. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : навчальний посібник / Т. І. Макаренко. – Київ : «Центр навчальної літератури», 2005. – 160 с.
72. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 320 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
73. Маркетинг / [Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В та ін.] – К.:Знання, 2009.-1070с.
74. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу ; [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 352 с. – (Серия «Мастера психологии»).
75. Мескон М. Основы менеджмента, / М. Мескон , Ф. Хедоури. – М., 1992.
76. Методика аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах глобалізації світогосподарських процесів / [авт. тексту О. Ю. Пригара] // [Електронний ресурс] // Режим доступу :  
[www.kneu.kiev.ua/journal/ukr/article/2006\\_1\\_Prygara\\_ukr.pdf](http://www.kneu.kiev.ua/journal/ukr/article/2006_1_Prygara_ukr.pdf)
77. Мивина: о быстрых продуктах и не только [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://mivina.com/ua/presscenter/publications\\_in\\_mass](http://mivina.com/ua/presscenter/publications_in_mass)
78. Минаев Д. В. Маркетинг в схемах и моделях / Д. В. Минаев – Ростов Н/Д: Феникс, 2004. – 480 с. – (Серия «Высшее профессиональное образование»).

79. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.; [пер. с англ.] под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
80. Мировая экономика будет тормозить [Электронный ресурс] // Экономические Известия. – 04 июня 2009. – Режим доступа <http://news.finance.ua/ru/~1/0/all/2010/10/10/212612>
81. Міщенко А. П. Стратегічне управління / А. П. Міщенко – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
82. На рынок Украины заходит еще один ненатуральный продукт питания» [Электронный ресурс] // Sostav.ua. – Режим доступа : <http://www.bukovina.biz.ua/news/5998>.
83. Ноздрева Р. Б. Маркетинг / Ноздрева Р. Б., Крылова Г. Д., Соколова М. И. – М. : Московский государственный институт международных отношений (Университет), 2001. – 232 с.
84. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 364 с.
85. Панченко Є.Г. Нова міжнародна поведінкова парадигма та її значення для підвищення ефективності ризик-менеджменту в Україні / Є.Г. Панченко // Економіка України. 2010. – N7. – С 22-36.
86. Панченко Є.Г. Імперативи глобального корпоративного лідерства; Кроскультурні особливості глобального корпоративного менеджменту / Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія / За заг. ред. Лук'яненка Д.Г., Поручника А.М. – К.:КНЕУ, 2011. – 703 с., с. 364 – 388.
87. Панченко Є.Г. Конвергенція економічних моделей Польщі та України / Є.Г. Панченко. Монографія – К.: КНЕУ, 2010.
88. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг / Е. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 320 с.

89. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
90. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М., Международные отношения, 1993. – 896 с.
91. Портер М. Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
92. Пригара О.Ю. Методика аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах глобалізації світогосподарських процесів / О.Ю. Пригара, КНЕУ , 2006. – С. 54-80.
93. Прокопенко О. В. Моделирование процесса принятия решения о покупке на рынке инноваций / О. В. Прокопенко, М. Ю. Троян // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 11 (123). – С. 46–51.
94. Прокопенко О. В. Поведінка споживачів : навч. пос. / О. В. Прокопенко, М. Ю. Троян. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 176 с.
95. Росситер Дж. Реклама и продвижение товаров / Дж. Росситер, Л. Перси. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.
96. Руделіус В. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Винорадов та ін. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
97. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация системы / Т. Саати, К. Кернс. [пер. с англ.] – М.: Радио и связь, 1993-320 с.
98. Савельев В.В. Процес формування глобальної маркетингової стратегії підприємств на міжнародних ринках / В.В. Савельев // Економіка Криму. – 2010. – № 2. – С. 226–230.
99. Савельев В.В. Стратегічний аналіз бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії / В.В. Савельев // Агросвіт. – 2010. – №11. – С. 52–56.

100. Савельєв В.В. Маркетингові стратегії в умовах зниження купівельної спроможності / В.В. Савельєв // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №11. – С. 46–48.
101. Савельєв В.В. Модель зміни поведінки споживачів як основа маркетингової антикризової стратегії / В.В. Савельєв // Економіка. Фінанси. Право. – 2009. – №4. – С. 3–5.
102. Савельєв В.В. Роль та місце стратегії просування у зовнішньоекономічній діяльності підприємств / В.В. Савельєв // Економіка. Фінанси. Право. – 2008. – №10. – С. 11–13.
103. Савельєв В.В. Класифікація міжнародних маркетингових стратегій та умови їх використання [Електронний ресурс] / В.В. Савельєв // «Міжнародна економіка XXI століття: сучасні тенденції та перспективи розвитку»: матеріали наукової інтернет – конференції. –К.: 2010. – С. 238. – Режим доступу: <http://www.konferencii.ru/info/id/41743>
104. Савельєв В.В. Стратегія глобальної маркетингової діяльності українських підприємств на міжнародних товарних ринках / В.В. Савельєв // Теорія та практика економіки та підприємництва: матеріали 4-ї Міжнар. наук.-практ. конф. Алушта, 2010. – С. 35.
105. Савельєв В.В. Роль маркетингової стратегії для підприємств, що діють на міжнародних товарних ринках / В.В. Савельєв // «B2B маркетинг»: матеріали 4-ї Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених. – К.: Хімджест, 2010. – С. 137–138.
106. Світова економіка / [Філіпенко А. С., Будкін В. С., Веклич О. О., Годун С. Д., Дудченко М. А.] — К. : Либідь, 2001. — 582с.
107. Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг/ М.Э. Сейфуллаева – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 319 с.
108. Системний підхід. Міждисциплінарний методологічний мережевий журнал. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://paddhati.org.ua/index.php>.

109. Соколенко С.И. Глобальные рынки XXI столетия: Перспективы Украины / С.И. Соколенко - К.: Логос, 1998, - 568с.
110. Соломон М. Р. Поведение потребителя. Искусство и наука побеждать на рынке / Майкл Р. Соломон ; [пер. с англ.]. – СПб. : ООО «ДиаСофтЮП», 2003. – 784 с.
111. Старостина А.А. Маркетинговые исследования / А.А. Старостина. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 320 с.
112. Старостина А.А. Риск-менеджмент в маркетинге [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.4p.com.ua/som/9.html>
113. Старостіна А. О. Методологія і практика маркетингових досліджень в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 „Підприємництво, менеджмент, маркетинг” / А. О. Старостіна. – К., 1999. – 35 с.
114. Старостіна А.О. Економіка зарубіжних країн: навч. посіб. / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, Н.В. Богомаз. – К.: Знання, 2009. – 454 с.
115. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика / Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. – К.: Знання, 2005. – 764 с.
116. Статт Д. Психология потребителя / Дэвид Статт. – СПб. : Питер, 2003. – 446 с. – (Серия «Практическая психология»).
117. Степанов Д. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе / Степанов Д. – СПб. : Издательство «Крылов», 2002. – 192 с. – (Серия «VIP-консультирование»).
118. Стеченко Д. М. Методологія наукових досліджень: підручник / Д. М. Стеченко, О. С. Чмир. – К. : Знання, 2005. – 309 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
119. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hotelugor.ru/strategicheskijj-marketingrazdel-2/29/>

120. Титов А. Б. Маркетинг и управление инновациями / Антон Борисович Титов. – СПб. : Питер, 2001. – 240 с. : ил. – (Серия «Краткий курс»).
121. Титоренко Г. А. Информационные технологии в маркетинге : учебник / Титоренко Г. А., Макарова Г. Л., Дайитберг Д. М. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 335 с.
122. Томилов В. В. Маркетинг в системе предпринимательства / В. В. Томилов, В. В. Песоцкая. – СПб. : «Геликон Плюс», 2000. – 520 с.
123. Томпсон – мл., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон – мл., Артур А., Стрикленд [пер. с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
124. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
125. Тоффлер Б.Э. Словарь маркетинговых терминов / Б.Э. Тоффлер, Дж. Имбер – М.: Инфра-М, 2000. – 432 с.
126. Уэллс У. Реклама : принципы и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти ; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2003. – 800 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
127. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов – М., 2000. – 640 с.
128. Федулова Л. І. Ринок високотехнологічних товарів та послуг : особливості та умови формування / Л. І. Федулова // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2008. – № 3. – С. 2025.
129. Федько Н. Г. Поведение потребителей : учебное пособие / Н. Г. Федько, В. П. Федько Н. Г. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 352 с. – (Серия «Учебники и учебные пособия»).
130. Філіпенко А.С. Економіка зарубіжних країн / А.С. Філіпенко, В.А. Вергун, І.В. Бураківський та ін. – К.: Либідь, 1998. – 416 с.

131. Фоксол Г. Психология потребителя в маркетинге / Г. Фоксол, Р. Голдсмит, С. Браун ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
132. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси [пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800с.
133. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології / Т.М. Циганкова. Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. 400с.
134. Червань В.П. Міжнародна економічна діяльність / В.П. Червань, А.П. Румянцев, Л.Ф. Романенко – К.: Слово, 2003. – 278с.
135. Чухрай Н. Товарно інноваційна політика : управління інноваціями на підприємстві : Підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
136. Шафалюк О. К. Поведінка споживачів : Курс лекцій / О. К. Шафалюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 68 с.
137. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
138. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. - К.: КНЕУ, 1999. – 384с.
139. Шив Ч. Курс МВА по маркетингу / Ч. Шив, А. Хайэм / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблішер, 2003. – 717 с.
140. Шикин Е. В. Математические методы и модели в управлении / Е. В. Шикин, А.Г. Чхартишвили -М.:Дело, 2000. - 440с.
141. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика / В. Д. Шкардун – М.: Дело, 2005. – 376 с.
142. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В. Шкардун, Т. Ахтямов Т. Маркетинг - 2001. - №3.
143. Эванс Дж. Р. Маркетинг Дж. Р. Эванс, Б. Берман [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1990.

144. Экономические известия [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<http://news.eizvestia.com/full/4192241>
145. Эльянов А. Глобализация и догоняющее развитие / А. Эльянов, 2004, №1.  
– С. 16.
146. Энджел Дж. Ф. Поведение потребителей / Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д.,  
Миниард П. У. – СПб. : Питер Ком, 2000. – 759 с. – (Серия «Теория и  
практика менеджмента»).
147. Юрченко Л. І. Технології в системі економічних та соціально-екологічних  
змін : навчальний посібник / Л. І. Юрченко. – К. : ВД «Професіонал»,  
2004. – 176 с.
148. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации в. / Ю. В. Яковец. – М. : ЗАО  
«Издательство «Экономика», 2004. – 444 с.
149. Aaker David A. Strategic market management / David A. Aaker – John Wiley  
& Sons, Inc. – 1995. – 379 p.
150. Abell D. F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. D.  
F. Abell - Englewood Cliffs, Prentice Hall. – 1980
151. Ashwin W. Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on  
New Product Performance / W. Joshi Ashwin, Sanjay Sharma // The Journal of  
Marketing. – 2004. – Vol. 68, October. – 320 p.
152. Barlett C. Managing Across Borders / C. Barlett – Cambridge, MA: Harvard  
Business School Press, 1989. – 287 p.
153. Barlett C. Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution  
/ Christopher Barlett and Sumatra Ghoshal - California Management Review,  
Fall 1988.
154. Bettman J. R. Formal Models of Consumer Behavior: A Conceptual Overview /  
James R. Bettman, J. Morgan Jones // The Journal of Business. – 1972. –  
October (45, 4). – 563p.
155. Chamberlin E. H. The Theory of Monopolistic Competition / E. H. Chamberlin  
– Cambridge MA, Harvard University Press, 1950.

156. Croue C. Marketing International / C. Croue - Bruxelles: De Boeck, 1994
157. Friedman Th. L. The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization / Thomas. L. Friedman - Anchor Books, 2000;
158. Falk R. Predatory Globalization/ R. Falk – Polity Press, 1999.
159. Hamel G. Do you really Have a Global Strategy / G. Hamel, C.K. Prahalad - Harvard Business Review, 1985, July – August.
160. Henard D. H. Why some new products are more successful then others / David H. Henard, David M. Szymanski // Journal of Marketing Research. – 2001. – Vol. 38, August. – 375p.
161. Higgins S. H. Seeking Mass Market Acceptance for High Technology Consumer Products / Higgins, Susan H., Shanklin, William L. // Journal of Consumer Marketing. – 1992. – 15p.
162. Inozemtsev V. L. Globalization and Inequality: Cause and Effect / Vladislav L. Inozemtsev - Russia in Global Affairs, vol 1, No 1, January – March 2003, pp. 164 – 182;
163. Japan Times [Electronic source] // Mode of access: <http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/nb20100423a1.html>].
164. Keegan W.J. Global Marketing Management / W.J. Keegan.-4th ed. – New Jersey: Englewood Cliffs, 1989.
165. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control / P. Kotler- Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, USA, 1994
166. Lambkin M. Evolutionary processes in competitive markets: Beyond the product life cycle / M. Lambkin, G. Day // Journal of Marketing. – 1989. 855p.
167. Levitt T. Marketing Success through Differentiation – of Everything / T. Levitt - Harvard Business Review. - № 58. – 1980.
168. Mahajan V. New product diffusion models in marketing: A review and directions for research / V. Mahajan, E. Muller, F. Bass // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54 (1). – 26p.

169. Michael J. Strategic Management for Decision Making / J. Michael, David N. Grigsby – Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992. – 999 p.
170. Memorial foundation Est. [Electronic source] // Mode of access: <http://marketing-guide.narod.ru/analyse.html>
171. Niraj Dawar Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets / Dawar Niraj, Frost Tony - Harvard Business Review, March-April 1999, p. 122.
172. Olson E. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior / E. M. Olson, S. F. Slater, G. T. Hult // Journal of Marketing. – 2005. – Vol. 69 (3). – P 49–65.
173. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors / M. E. Porter - New York, N.Y.: Free Press, 1980.- 396.
174. Reuters [Electronic source] // Mode of access: <http://in.reuters.com>
175. Ronkainen I.A. International Marketing / I.A. Ronkainen - 6th Ed. South-Western College, 2001.
176. Root F. Entry Strategies for International Markets / F. Root – Lexington Books, D.C. Health and Co., Lexington, Mass., 1987.
177. Schiffman L. G. Consumer Behavior / Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk. – Pearson Prentice Hall, 2004. – 587 p.
178. Sibert H. Towards Global Competitions: Catalyst and constrains / H. Sibert, H. Klodt – Kiel, 1998.
179. Strube G. Modelling Motivation and Action Control in Cognitive Systems / Gerhard Strube // Mind Modelling. – Berlin : Pabst, 1998. – P. 89–108.
180. Sujan M. The effects of brand positioning strategies on consumers' brand and category perceptions: some insights from schema research / M. Sujan, J.R. Bettman // Journal of Marketing Research. – 1989. – Vol. 26. – P. 454–467.
181. Systematically Varying Consumer Satisfaction and its Implications for Product Choice [Electronic source] / Shaun McQuitty, Adam Finn, James B. Wiley //

- Academy of Marketing Science Review [Online]. – 2000. – Vol. 10. – Mode of access : <http://www.amsreview.org/articles/mcquitty10-2000.pdf>.
182. Sostav.ru [Electronic source] // Mode of access:  
<http://www.sostav.ru/news/2007/06/28/iss11/>
183. Sugiura H. How Honda Localizes Its Global Strategy / H. Sugiura - Sloan Management Review, Fall 1990.
184. The World this Week. Business // The Economist. – 2001. – Vol. 361. – Num. 8245. – P. 7.
185. Unctad Handbook of Statistics. — New York : UNCTAD, 2002. — 893 p.
186. Viardot E. Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms / Eric Viardot. – [3rd edition]. – Artech House Publishers, 2004. – 326 p.
187. Virden T. W. Can this high-tech products sell itself? / Thomas W. Virden // Harvard Business Review. 1995. November-December. P. 2440.
188. World Instant Noodles Association [Electronic source]. Mode of access:  
<http://instantnoodles.org>

## Додаток А

### Економічні фактори глобального середовища на ринку продуктів швидкого харчування

Таблиця А

	Фактор	Зміст (ключові показники)	Вплив на ринок продуктів швидкого харчування
1.	Перспектива відновлення світової економіки після світової економічної кризи	<p><b>Можливості:</b></p> <p>Найбільш високі темпи росту очікуються в країнах Азії Лідерами світового відновлення будуть Китай, Індія, Бразилія й Мексика.</p>	<p>- Відновлення купівельної спроможності після світової економічної кризи створює можливості для активізації географічної експансії глобальних виробників продуктів швидкого харчування (наприклад корпорації Нестле (Nestle) в країнах, де очікується найбільш високі темпи зростання, а саме: Китай, Індія, Бразилія, Мексика, Росія..</p> <p>- З іншого боку стабілізація світової фінансової системи підвищує доступність кредитних ресурсів для підтримки активного зростання підприємств на ринку продуктів швидкого харчування в глобальному масштабі.</p> <p>- Підвищення купівельної спроможності створює можливості для розвитку продуктів швидкого харчування в преміальному ціновому сегменті.</p>
2.	Ризик уповільнення зростання глобальної економіки та відновлення її рівноваги	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність цін на продукти харчування;</li> <li>- сумарний борг країн великої двадцятки (G20) до 2014 року збільшиться до 114% ВВП (проти 78% ВВП в 2007 році).</li> <li>- непослідовне припинення заходів підтримки економіки може підірвати ріст глобальної економіки й відновлення її рівноваги;</li> <li>- нестабільні фінансові системи та рівень безробіття, що збільшується, у провідних країнах з розвинутою економікою затримають відновлення витрат населення;</li> <li>- підвищення вартості запозичень для населення та підприємств.</li> </ul>	<p>- Наведені загрози можуть привести до уповільнення темпів глобалізації ринку продуктів швидкого харчування та обмежити можливості для глобальної географічної експансії.</p> <p>- Підвищення рівня цін призведе до суттєвого скорочення споживання продуктів швидкого харчування в ціновому сегменті «економ», де характерна висока чутливість до ціни продукту.</p>

(продовження таблиці А)

	<b>Фактор</b>	<b>Зміст (ключові показники)</b>	<b>Вплив на ринок продуктів швидкого харчування</b>
3.	Інтенсифікація глобальної конкуренції	<p>Глобальні підприємства розширюють межі географічної присутності або за рахунок створення власних виробничих потужностей, або шляхом консолідації (купівлі) існуючих локальних виробників продуктів швидкого харчування</p> <p>В якості останніх подій, що характеризують дану тенденцію можна виділити наступні:</p> <p>1. Підприємство Марвен (Mareven Food Holding) разом із японським холдингом, одним провідних операторів на глобальному ринку продуктів швидкого харчування Ніссін Фудс (Nissin Foods Holdings) оголосила про початок будівництва в Україні заводу з виробництва продуктів швидкого харчування.</p> <p>Плановані виробничі потужності:  локшина швидкого приготування - 40 тис. т у рік,  картопляне пюре - 1,5 тис. т у рік, ячна локшина - 3 тис. т у рік  Продукція заводу буде поставлятися як на внутрішній ринок, так і експортуватися в сусідні країни.</p> <p>2. Найбільший світовий виробник продуктів харчування – швейцарське підприємство Нестле (Nestle SA) у 2010 році придбала найбільшого українського виробника продуктів швидкого харчування корпорацію Техноком (ТМ «Мівіна»)</p> <p>Примітки:  - Корпорація Ніссін (Nissin Foods) заснована в 1958 році та управляє 29 підприємствами в 11 країнах світу. Річний оборот корпорації становить більш \$3,2 млрд.  В 2010 році Nissin Foods має намір збільшити свою частку в Марвен (Mareven Food) до 33,5% акцій.  - Корпорація Нестле розпочала свою діяльність в Україні в 1994 році. Просуває такі бренди, як "Nescafe", "Nesquik", "Nuts", "Friskies", "Kitkat" і ін.  В 1998 році "Nestle S.A." придбала контрольний пакет акцій ЗАТ "Львівська кондитерська фабрика "Світоч".  Наприкінці 2003 року "Nestle S.A." придбала 100% акцій підприємства "Волыньхолдинг"(ТМ «Торчин»).</p> <p>Загальний обсяг продажів корпорації на українському ринку в 2009 досяг 3,122 млрд. грн.</p>	<p>Ринок продуктів швидкого харчування стає все більш глобалізованим та характеризується високою інтенсивністю конкуренції між глобальними корпораціями.</p> <p>Для локальних підприємств це створює можливість вигідного продажу власних активів глобальним гравцям.</p> <p>Для глобальних підприємств існують можливості для нарощування обсягів та інтенсифікації розвитку шляхом поглинання локальних підприємств</p>

Джерело: складено автором з використанням джерела: <http://www.marketing.vc>

(продовження таблиці А)

	Фактор	Зміст (ключові показники)	Вплив на ринок продуктів швидкого харчування
4.	Високий інвестиційний бар'єр	<p>Ринок продуктів швидкого харчування характеризується наявністю значного інвестиційного бар'єру для входження в ринок.</p> <p>Це пояснюється як необхідність високою вартістю технологічного обладнання для виробництва продуктів швидкого харчування, так і необхідністю значної маркетингової підтримки власного бренду для ефективної діяльності.</p>	<p>Для існуючих операторів на ринку продуктів швидкого харчування цей фактор значно знижує ризики, появи нових конкурентів.</p> <p>При високому інвестиційному бар'єрі, вхід в ринок продуктів швидкого харчування може бути привабливим лише для великих глобальних корпорацій.</p> <p>При цьому, якщо глобальна корпорація прийме рішення про входження в цей ринок, купівля вже існуючого гравця з наявними виробничими потужностями є більш виправданою в порівнянні із будівництвом власного виробництва.</p>
5.	Стадія первинного насичення ринку	<p>Поточна стадія розвитку ринку характеризується поступовим зниженням глобального попиту на традиційні продукти швидкого харчування (локшина, картофельне пюре).</p> <p>Ця пов'язана як із скороченням потенційної аудиторій (споживачі переходять на більш натуральні продукти харчування) та із зниженням частоти споживання</p>	<p>З одного боку цей фактор створює значні ризики для операторів на ринку продуктів швидкого харчування, оскільки в подальшому прогнозується стагнація/ зниження обсягів продажів продуктів, що створюють основний грошовий обіг.</p> <p>З іншого боку цей фактор підштовхує до можливості створення інноваційних продуктів швидкого харчування, які відновлять інтерес споживачів</p>
6.	Низький рівень цінової еластичності	<p>В низькому ціновому сегменті, ключовим чинником прийняття рішення про купівлю є низька ціна.</p>	<p>Діяльність на ринку продуктів швидкого харчування характеризується низьким рівнем рентабельності. Таким чином ефективність діяльності забезпечується лише віддачею від масштабу, що стимулює до глобалізації даної галузі.</p>

Джерело: складено автором з використанням джерела: <http://www.marketing.vc>

## Додаток Б

### Політичні фактори глобального середовища на ринку продуктів швидкого харчування

Таблиця Б

	Фактор	Зміст (ключові показники)	Вплив на ринок продуктів швидкого харчування
1.	Політична нестабільність в країнах, що розвиваються	<p>Загалом політичне середовище характеризується параметрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь зрозумілості та послідовності державної регуляторної політики;</li> <li>- вплив на інвесторів з боку органів державної влади різного рівня (реєстрація, ліцензування, сертифікація підприємницької діяльності тощо),</li> <li>- рівень бюрократизму та корупції.</li> </ul> <p>Вираженням цих параметрів є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Державне регулювання ціноутворення.</li> <li>- Недосконалість нормативно-правової бази в області продуктів харчування.</li> <li>- Поява в органах державної влади лоббі від політичних груп, що стимулює до появи недобросовісної конкуренції.</li> <li>- Невідповідність норм сертифікації продуктів харчування світовим стандартам.</li> <li>- Постійні зміни як у внутрішній, так і у зовнішній політиці держави, що впливає на регулювання діяльності підприємств.</li> </ul> <p>Наприклад рівень політичної нестабільності України оцінюється на 6-7 балів за 10-ти бальною шкалою</p> <p><i>Примітка: 7 – високий рівень непередбачуваності. Регіональна нестабільність, включення країни в зону конфлікту інтересів, поляризованість політичного поля, високий рівень «людського фактора» у процесі ухвалення рішень, хиткість політичних зв'язків, волюнтаризм у процесі ухвалення рішень, підготовка рішень у закритий спосіб в інтересах учасників ухвалення рішень, ігнорування процедур та необхідності їх визнання, непрогнозованість рішень, втручання уряду у справи корпорацій, високий рівень корупції.</i></p>	<p>З боку глобальних операторів ринку продуктів швидкого харчування фактори політичної нестабільності, що в більшій мірі характерні для країн, що розвиваються, створюють значні бар'єри для розвитку на ринках цих країн.</p> <p>Таким чином цей фактор є суттєво струмуючим для експансії глобальних підприємств на ринки країн, що розвиваються.</p> <p>З боку локальних операторів на ринках країн, що розвиваються також виникає бар'єр для розвитку глобальної діяльності, що насамперед пов'язаний із невідповідністю норм сертифікації світовим стандартам.</p>

(продовження таблиці Б)

	<b>Фактор</b>	<b>Зміст (ключові показники)</b>	<b>Вплив на ринок продуктів швидкого харчування</b>
2.	Стимулювання урядів країн до розвитку внутрішнього виробництва	Впровадження бар'єрів для імпорту з метою підтримки вітчизняного виробника	Данні фактори є стримуючим для географічної експансії глобальних підприємств
3.	Перешкода проведенню імпорتنих або експортних операцій	Відгук ліцензій, ембарго; Неправомірний виклик гарантій; Неплатіж державного або приватного покупця унаслідок заборони на конвертацію або переказ грошових коштів або унаслідок державного мораторію на погашення всієї або частини торгівельної заборгованості; Перешкода проведенню операцій з боку державної влади; Необгрунтоване розірвання контракту державним контрагентом; Невиконання судових арбітражних рішень.	

Джерело: складено автором з використанням джерела: <http://www.marketing.vc>

## Додаток В

### Оцінка обсягів ринків продуктів швидкого харчування в країнах світу, сотні млн. упаковок

*Таблиця В*

	<b>Країна/регіон</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
1	Китай, Гонконг	458,1	425,3	408,6
2	Індонезія	149,9	137,0	139,3
3	Японія	54,6	51,0	53,4
4	В'єнам	39,1	40,7	43,0
5	США	39,0	39,5	40,8
6	Республіка Корея	32,2	33,4	34,8
7	Філіппіни	24,8	25,0	25,5
8	Таїланд	22,2	21,7	23,5
9	Росія	27,1	24,0	21,4
10	Індія	12,0	15,6	20,2
11	Бразилія	15,0	16,9	18,7
12	Нігерія	10,8	14,0	16,0
13	Малайзія	11,8	12,1	12,0
14	Мексика	9,0	8,6	8,6
15	Тайвань	8,8	8,4	8,2
16	Країни Персидської затоки	6,7	6,9	7,3
17	Непал	4,3	5,1	5,9
18	Україна	н.д.	5,0	5,2
19	Польща, Венгрія, Чехія	2,7	3,0	3,1
20	Великобританія	2,6	2,6	2,6
21	Камбоджа	2,1	2,4	2,4
22	М'янма	2,2	2,1	2,1
23	Канада	2,0	2,0	2,0
24	Німеччина	1,8	1,8	1,8
25	Австралія	1,5	1,5	1,6
26	Сінгапур	1,2	1,3	1,3
27	Республіка островів Фіджі	0,8	0,8	0,9
28	Південна Африка	0,8	0,9	0,9
29	Бангладеш		1,5	0,6
30	Нова Зеландія	0,4	0,4	0,4
31	Франція	0,4	0,4	0,4
32	Норвегія, Фінляндія, Швеція, Данія	0,3	0,3	0,3
33	Коста-Ріка	0,2	0,2	0,2
34	Нідерланди	0,2	0,2	0,2
35	Перу	0,2	0,2	0,2
36	Інші	2,0	2,0	2,0
	<b>Всього (глобальний ринок продуктів швидкого харчування)</b>	<b>946,9</b>	<b>913,9</b>	<b>915,5</b>

Джерело: World instant noodles association [Electronic source] // Mode of access:

[http://instantnoodles.org/summits/kuala\\_lumpur/declaration.htm](http://instantnoodles.org/summits/kuala_lumpur/declaration.htm)