

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**МОДЕЛЬ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ДИТЯЧОГО
ХАРЧУВАННЯ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Студентки II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Бахмач Анастасії Романівни

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Кузьома Олена Юріївна

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

Студентка 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «04» травня 2022 р., протокол №11.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Старостіна Алла Олексіївна**

Київ – 2022 р.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

«Затверджую»

Завідувач кафедри міжнародної економіки та маркетингу
д-р екон. наук, проф. _____ А.О. Старостіна

«22» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра міжнародної економіки студентки
II-го року денної форми навчання освітньо-наукової програми «Міжнародна
економіка»

Бахмач Анастасії Романівни

1. Тема роботи: *«Модель виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки в умовах мінливості бізнес-середовища»* (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2021 р., протокол №3).

2. Термін завершення роботи: *травень 2022 р.*

3. Попередній захист роботи: *04 травня 2022 р.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні та практичні аспекти вибору моделі виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки.*

5. Об'єкт дослідження: *ринкова діяльність українських виробників дитячого харчування на міжнародних ринках.*

6. Мета та завдання дослідження

Мета: *узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вибору оптимальної моделі виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки для отримання Україною прямих економічних переваг та формування позитивного іміджу України як країни-виробника.*

Завдання:

6.1 удосконалити визначення сутності поняття «модель виходу підприємства на міжнародні ринки»;

6.2 узагальнити теоретичні підходи щодо вибору моделей виходу підприємств на міжнародні ринки;

6.3 здійснити стратегічний аналіз бізнес-середовища для діяльності українських виробників дитячого харчування на міжнародних ринках;

6.4 виокремити особливості культурного середовища, які впливають на специфіку ведення бізнесу;

6.5 виявити ризики діяльності вітчизняних виробників на міжнародних ринках дитячого харчування;

6.6 розробити рекомендації та обґрунтувати модель виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки;

6.7 визначити ефективність запропонованої моделі виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки.

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Студентка



Олена КУЗЬОМА



Анастасія БАХМАЧ

Календарний план виконання завдання

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Затвердження теми	жовтень 2021р.	<i>Кузьма</i>
2	Затвердження плану	листопад 2021 р.	<i>Кузьма</i>
3	Затвердження завдання на роботу	листопад 2021 р.	<i>Кузьма</i>
4	Написання та редагування п. 1.1	грудень 2021 р.	<i>Кузьма</i>
5	Написання та редагування п. 1.2	грудень 2021 р.	<i>Кузьма</i>
6	Написання та редагування п. 1.3	грудень 2021 р.	<i>Кузьма</i>
7	Написання висновків до розділу 1	грудень 2021 р.	<i>Кузьма</i>
8	Написання та редагування п. 2.1	січень 2022 р.	<i>Кузьма</i>
9	Написання та редагування п. 2.2	лютий 2022 р.	<i>Кузьма</i>
10	Написання та редагування п. 2.3	лютий 2022 р.	<i>Кузьма</i>
11	Написання висновків до розділу 2	лютий 2022 р.	<i>Кузьма</i>
12	Написання та редагування п. 3.1	березень 2022 р.	<i>Кузьма</i>
13	Написання та редагування п. 3.2	березень 2022 р.	<i>Кузьма</i>
14	Написання висновків до розділу 3	квітень 2022 р.	<i>Кузьма</i>
15	Написання загальних висновків	квітень 2022 р.	<i>Кузьма</i>
16	Оформлення додатків	травень 2022 р.	<i>Кузьма</i>
17	Складання переліку джерел	травень 2022 р.	<i>Кузьма</i>
18	Подання готової роботи науковому керівникові	травень 2022 р.	<i>Кузьма</i>

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
20.09.2021 р.	Кузьома О.Ю.	Узгодження редакції теми роботи	<i>Кузьма</i>
15.11.2021 р.	Кузьома О.Ю.	Узгодження плану	<i>Кузьма</i>
18.11.2021 р.	Кузьома О.Ю.	Визначення мети, завдання та концепції роботи	<i>Кузьма</i>
15.12.2021 р.	Кузьома О.Ю.	Зміст 1 розділу	<i>Кузьма</i>
10.01.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Редагування висновків розділу 1	<i>Кузьма</i>
20.02.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Зміст 2 розділу	<i>Кузьма</i>
28.03.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Редагування висновків розділу 2	<i>Кузьма</i>
19.04.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Зміст 3 розділу	<i>Кузьма</i>
10.05.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Редагування висновків розділу 3	<i>Кузьма</i>
11.05.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Редагування загальних висновків	<i>Кузьма</i>
13.05.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Консультавання щодо оформлення списку використаних джерел та додатків	<i>Кузьма</i>
18.05.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Консультавання щодо оформлення готової роботи	<i>Кузьма</i>
20.05.2022 р.	Кузьома О.Ю.	Консультавання щодо підготовки презентаційних матеріалів	<i>Кузьма</i>

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 119 сторінок, 51 таблицю, 12 рисунків, список літератури зі 100 найменувань, 4 додатки.

Назва дипломної роботи: «Модель виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки в умовах мінливості бізнес-середовища».

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність українських виробників дитячого харчування на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вибору моделі виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо вибору оптимальної моделі виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки для отримання Україною прямих економічних переваг та формування позитивного іміджу України як країни-виробника.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо вибору моделі виходу на міжнародний ринок для українського виробника дитячого харчування «Вітмарк-Україна».

Одержані результати можуть бути використані при розробці загальної стратегії виходу компанії «Вітмарк-Україна» чи інших українських виробників дитячого харчування на міжнародний ринок.

Рік виконання дипломної роботи – 2022 р.

Рік захисту дипломної роботи – 2022 р.

ABSTRACT

A model for the Ukrainian baby food producers to enter international markets under instability of the business environment

The subject of the research is theoretical and practical aspects of choosing a model for Ukrainian baby food producers to enter international markets.

The object of the research is market activity of Ukrainian baby food producers in international markets.

The aim of the research is generalization of theoretical approaches and development of practical recommendations for choosing the optimal model of entry Ukrainian baby food producers to international markets to obtain direct economic benefits for Ukraine and the formation of a positive image of Ukraine as a producer country.

To achieve the goals of the research, we have set following **tasks**:

- to improve the definition of the essence of the concept of "model of enterprise entry into international markets";
- to generalize theoretical approaches to the choice of models of enterprises entering international markets;
- to carry out a strategic analysis of the business environment for the activities of Ukrainian baby food producers in international markets;
- to identify the features of the cultural environment that affect the specifics of doing business;
- to identify risks of domestic producers in international baby food markets;
- to develop recommendations and substantiate the model of Ukrainian baby food producers entering international markets;
- to determine the effectiveness of the proposed model of Ukrainian baby food producers entering international markets.

The practical significance of the research is that the obtained results can be used in the development of a general strategy for Vitmark-Ukraine or other Ukrainian baby food manufacturers to enter the international market.

Year of undertaking the research – 2022.

Year of presentation of the research – 2022.

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 119 pages, 51 tables, 12 drawings, a list of 100 references, 4 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МОДЕЛЕЙ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	7
1.1. Економічна природа сутності «модель виходу компанії на міжнародні ринки».....	7
1.2. Критерії відбору моделей виходу компаній на міжнародні ринки....	14
1.3. Оцінка ефективності моделей виходу підприємства на міжнародні ринки.....	20
Висновки до розділу I.....	25
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ БІЛОРУСІ ТА КАНАДИ.....	26
2.1. Вплив міжнародного бізнес-середовища на діяльність українських виробників дитячого харчування на ринках Білорусі та Канади.....	26
2.2. Вплив культурного бізнес-середовища Білорусі та Канади на діяльність українських виробників дитячого харчування.....	52
2.3. Ризики діяльності вітчизняних виробників на міжнародних ринках дитячого харчування.....	68
Висновки до розділу II.....	77
РОЗДІЛ III. ВИЗНАЧЕННЯ МОДЕЛІ ВИХОДУ СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» НА РИНОК ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ КАНАДИ.....	79
3.1. Модель виходу СП «Вітмарк-Україна» на ринок дитячого харчування Канади.....	79

3.2. Визначення ефективності обраної моделі виходу на канадський ринок дитячого харчування.....	85
Висновки до розділу III.....	92
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Посилення нестабільності міжнародного ринкового бізнес-середовища за останнє десятиріччя підводить до невизначеності в прийнятті управлінських рішень для всіх виробників, що виходять на міжнародні товарні ринки, у тому числі для виробників дитячого харчування.

Визначення моделі виходу підприємств на міжнародні ринки є надзвичайно важливим аспектом в діяльності компаній. Адже це є першочерговим кроком, і лише після цього компанія може розробляти подальші стратегії. Часто через неправильну оцінку привабливості ринків, через відсутність інформації, компанії обирають неефективну модель виходу.

Харчова галузь для України дає близько 7% ВВП і може стати своєрідним плацдармом для торгової експансії на міжнародних ринках. За рахунок відносно високих цін на міжнародних ринках та більш платоспроможного попиту, для українських підприємств стає актуальним вихід на міжнародні ринки.

У масштабах економіки України дослідження цієї проблеми як з теоретичної, так і з практичної точки зору, є надзвичайно актуальним, оскільки вихід виробників дитячого харчування на міжнародні ринки дозволить отримати Україні як і прямі економічні переваги, наприклад, у припливах іноземної валюти та зростання ефекту масштабів галузі, так і непрямі репутаційні ефекти.

Вихід українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки позитивно вплине на формування досвіду та позитивного іміджу українських виробників дитячого харчування. Це також забезпечить розвиток харчової галузі в цілому, та сприятиме рівноправному входженню України до світогосподарських процесів.

Проблематику моделей виходу підприємства та експортної діяльності на міжнародні ринки висвітлювали у своїх роботах як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, а саме: Г. Армстронг, І.В. Багрова, М. Вернер, І.К. Біляївський, Е.П. Голубков, М.І. Дідківський, В.В. Журило, А.Кеннет, Ф. Котлер, О.Є. Кузьмін, О.Ю. Кузьома, Т.В. Нагачевська, І.В. Рубан, В.І. Серета, І.Я. Софіщенко, А.О.

Старостіна, В.Г. Степанов, С.К. Стровський, Н.М. Тюріна, Р.В. Шинкаренко, Г.Штайнхільбер та інші. Названі дослідники, в основному, акцентують увагу на теоретичних засадах аналізу моделей виходу, а ми у своєму дослідженні хочемо звернути увагу на оптимальну модель виходу українського підприємства на зовнішній ринок конкретного товару – дитячого харчування.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вибору оптимальної моделі виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки для отримання Україною прямих економічних переваг та формування позитивного іміджу України як країни-виробника.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- удосконалити визначення сутності поняття «модель виходу підприємства на міжнародні ринки»;
- узагальнити теоретичні підходи щодо вибору моделей виходу підприємств на міжнародні ринки;
- здійснити стратегічний аналіз бізнес-середовища для діяльності українських виробників дитячого харчування на міжнародних ринках;
- виокремити особливості культурного середовища, які впливають на специфіку ведення бізнесу;
- виявити ризики діяльності вітчизняних виробників на міжнародних ринках дитячого харчування;
- розробити рекомендації та обґрунтувати модель виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки;
- визначити ефективність запропонованої моделі виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки.

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

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вибору моделі виходу українських виробників дитячого харчування на міжнародні ринки.

Для досягнення поставленої мети і задач в роботі використовується широкий інструментарій загальноприйнятих методів. Методи порівняльного й системного аналізу та синтезу, наукових узагальнень застосовані при дослідженні суті понять «модель виходу компанії на міжнародні ринки». Графічний – для наочного зображення і схематичного подання основних положень роботи; економіко-статистичний аналіз – для вивчення оцінки ефективності моделі виходу на міжнародний ринок; метод порівняння – для співставлення різних моделей виходу українського підприємства на конкретний зарубіжний ринок та для обрання оптимальної.

Інформаційною базою проведеного дослідження були законодавчі та нормативно-правові акти України; статистичні матеріали Державної служби статистики України; звітність та фінансові показники СП «Вітмарк-Україна».

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що його результати та висновки можуть бути використані українськими компаніями для виходу на міжнародні ринки, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств галузі дитячого харчування України.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МОДЕЛЕЙ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Економічна природа сутності «модель виходу компанії на міжнародні ринки»

У процесі опрацювання сучасної літератури було виявлено, що не існує узагальненого підходу до визначення сутності категорії «модель виходу компанії на міжнародний ринок». Більшість науковців зазвичай перелічують основні моделі виходу, даючи визначення кожній з них, а не загальному поняттю «модель виходу компанії на міжнародний ринок».

Крім цього, дослідження наукових джерел стосовно моделей виходу підприємства на зовнішні ринки, виявило, що у великій кількості джерел ототожнюються поняття «форми або моделі виходу на міжнародні ринки» та «стратегії виходу на міжнародні ринки». Таким чином, розмиваються межі понять форм, моделей та стратегій виходу компаній на міжнародний ринок. Тож спробуємо визначити економічну категорію «модель виходу компанії на зовнішній ринок».

Охарактеризуємо підходи різних авторів до визначення поняття «модель виходу компанії на зовнішній ринок» з використанням методики А.О. Старостіної стосовно конструювання економічних понять і категорій. Методика розкриття сутності даного поняття передбачає наступні складові: сутність, зміст, а також кінцева мета або результат реалізації моделі виходу на ринок (див. табл. 1.1.1).

Критично проаналізувавши існуючі визначення терміну «модель виходу компанії на зовнішній ринок», їх можна згрупувати наступним чином. Більшість вітчизняних науковців визначають дану категорію як спосіб (В.Г. Степанов, Р.В. Шинкаренко, Н.М. Тюріна), деякі як форму (В.В. Семенець, Г.Штайнхільберг), Володин Ю.В. – як комплекс заходів, а А. Кеннет- як план.

Таблиця 1.1.1

Структура поняття «модель виходу підприємства на міжнародні ринки» в
підходах різних авторів

№	Автор	Суть поняття	Зміст явища	Результат явища
1	Степанов В.Г.	плановий спосіб		-
2	Семенець В.В.	організаційно- правова форма	-	що забезпечує проникнення товарів та інших ресурсів в зарубіжну країну
3	Шинкаренко Р.В.	спосіб виходу на ринок	який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролю	-
5	Тюріна Н.М.	спосіб виходу на закордонні ринки	що залежить від чинників самої компанії та зовнішнього середовища	-
5	Кейсі Е.	спосіб	використання інструментів маркетингу, менеджменту, фінансів, логістики, аналітики	для виходу на зовнішній ринок
6	Штайнхільбер Г.	форма виходу на ринок	що обирається, зважаючи на зовнішні умови та внутрішнє середовище компанії	-
7	Володин Ю.В.	комплекс заходів	-	забезпечення виходу підприємства на зовнішній ринок зі своїм товаром чи послугою
8	Кеннет А.	план	постачання товарів чи послуг на новому зарубіжному ринку	-
9	Вернер М.	база	як компанія хоче досягти своїх цілей і встановити потужні відносини на новому ринку.	-

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [15,35,37,70,75].

Щодо змісту явища стратегії, то не у всіх авторів він присутній, але в загальному можна поділити на дві групи: «розподіл та доставка товарів чи послуг на новий ринок» та «залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів».

Кінцевий результат також зазначений не у всіх авторів, але це пов'язано з тим, що мета вказана вже в самому терміні «модель виходу на зовнішній ринок», тобто кінцевою метою є вихід на новий ринок.

Таблиця 1.1.2

Класифікація існуючих підходів до визначення досліджуваної категорії

№	Автор	Суть поняття				Зміст явища	Результат явища
		Спосіб	Форма	План	Інше		
1	Степанов В.Г.	+				+	-
2	Семенець В.В.		+			-	+
3	Шинкаренко Р.В.	+				+	-
4	Тюріна Н.М.	+				+	-
5	Кейсі Е.	+				+	+
6	Штайнхільбер Г.		+			+	-
7	Володин Ю.В.				+	-	+
8	Кеннет А.			+		+	-
9	Вернер М.				+	+	-

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [15,35,37,70,75].

Наступним етапом є проведення критичного аналізу. Розглянувши дев'ять визначень різних авторів, ми виявили, що в шістьох з них не вказаний кінцевий результат, і в двох з них відсутній зміст.

Таблиця 1.1.3

Оцінка існуючих підходів до визначення

Автор	Оцінка (бали)				
	Компоненти	Поширеність	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
1. Степанов В.Г.	3	2	2	3	10
2. Семенець В.В.	3	4	4	4	15
3. Шинкаренко Р.В.	3	4	4	4	15
4. Тюріна Н.М.	3	4	3	3	13
5. Кейсі Е.	5	5	4	5	19
6. Штайнхільбер Г.	3	4	3	4	14
7. Володин Ю.В.	3	4	3	3	13
8. Кеннет А.	3	2	2	3	10
9. Вернер М.	3	3	2	3	11

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [15,35,37,70,75].

На основі вищенаведених визначень пропонується авторське визначення категорії «модель виходу компанії на зовнішній ринок».

Таблиця 1.1.4

Структура авторського визначення поняття «модель виходу підприємства на міжнародні ринки»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Модель виходу підприємства на міжнародні ринки	динамічний процес завоювання частки нового ринку	що базується на аналізі зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів компанії	для досягнення цілей підприємства

Джерело: складено автором.

Модель виходу компанії на зовнішній ринок – це динамічний процес завоювання частки нового ринку, що базується на аналізі зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів компанії, для досягнення цілей підприємства.

Розглянемо детально, які саме моделі виходу компанії на зовнішній ринок існують.

На сьогодні виокремлюють три важливі моделі виходу компанії на міжнародні ринки, а саме: експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування (див. табл. 1.1.5). Кожна модель має свої недоліки та переваги.

Таблиця 1.1.5.

Форми виходу підприємства на закордонні ринки

Експорт	Спільне підприємництво	Пряме інвестування
<i>Непрямий експорт</i>	Ліцензування	Виробничі підприємства
Міжнародні посередники	Виробництво за контрактом	Складальні підприємства
Торговельні дома	Управління за контрактом	Збутові філії
<i>Прямий експорт</i>	Підприємства спільного володіння	
Експортний відділ		
Збутове відділення		
Закордонна філія		

Джерело: складено автором за матеріалами джерела [35]

Експорт є найпростішим способом виходу підприємства на зовнішній ринок. Експорт може бути як прямим, так і непрямим. Непрямий експорт полягає у залученні посередників: дилерів, дистриб'юторів, агентів, брокерів тощо.

Непряма торгівля має ряд переваг, зокрема: економія на коштах в організацію збутової мережі, можливість скористатися капіталом та знаннями про ринок посередницької фірми, переклад окремих витрат на посередників. Непрямий експорт зазвичай застосовують малі або середні компанії, прямий – великі компанії, оскільки в них є суттєві фінансові можливості, а також міжнародний досвід діяльності. Крім того, варто зазначити, що для продажу товарів масового попиту практично не можливо використовувати прямий експорт.

Далі слід розглянути наступну модель виходу. Це є спільне підприємство. Сутність цієї моделі полягає в тому, що кілька підприємств із суттєвими ресурсами можуть об'єднати свої зусилля для створення нового підприємства. Зазвичай використовуються капітали підприємства приймаючої країни та країни, з якої бажають здійснити вихід на даний ринок. Відповідно, інвестиційні та комерційні ресурси можуть залучатися із країни донори капіталу, а сукупність маркетингових та збутових зусиль буде іти саме із приймаючої країни. Подібна модель виходу, спільна підприємницька діяльність, має кілька варіантів:

- виробництво за ліцензією;
- налагодження виробництва за контрактом;
- процес контрактного управління;
- створення підприємства спільного володіння.

Розглянемо детальніше кожен такий від спільної підприємницької діяльності, адже він може мати свої особливості.

Найпростішим серед зазначених варіантів є укладання ліцензійного договору. Зазвичай закордонна компанія укладає договір із підприємством у приймаючій країні, коли ліцензіат отримує право на використання товарного знаку, патенту, чужої технології, а також деяких секретів виробництва у своїй діяльності. Відповідно, взамін ліцензіар може отримувати або певний разовий паушальний платіж за укладання такого договору, або (чи крім того) отримувати певний відсоток від обсягу реалізації чи отриманого прибутку. Власне для ліцензіара подібна модель виходу має мінімальні ризики. У той же час

підприємство приймаючої країни без інвестицій одразу має можливість працювати по налагодженні виробничий схемі.

Зрозуміло, що власник ліцензії, таким чином, навряд чи зможе використати іншу модель виходу для завоювання ринку приймаючої країни, оскільки він уже буде мати потужного конкурента із тими самими виробничими можливостями. Для деяких підприємств це є суттєвою втратою.

Якщо ми говоримо про варіант контрактного виробництва, то тоді підприємство приймаючої країни має можливість лише випускати товар. Прикладом такої моделі виходу є так звані толінгові операції. Фактичного виробництва розташовується в приймаючій країні, що дозволяє повністю знехтувати транспортними витратами, митними витратами та іншими накладними витратами. Зрозуміло, що в такому випадку недоліком є відсутність незалежності для підприємства приймаючої країни.

Наступною, схожою на попередню модель виходу, є варіант контактного управління. Знову-таки підприємство приймаючої країни отримує суттєвий комерційний та управлінський досвід. В той же час воно використовує виробничі потужності та наявний фінансовий капітал підприємства саме приймаючої країни. Відповідно, в даному випадку власник управлінської технології фактично виступає певною консалтинговою компанією. А суб'єктом договору в такому випадку будуть виступати не види товарів, а саме надання конкретних послуг.

Іншим, більш розповсюдженим різновидом аналізованої моделі виходу, є створення спільного підприємства, тобто підприємства, в якому частки акцій (тобто володіння) будуть розділені між двома компаніями. Таким чином, два підприємства об'єднують свої зусилля на вітчизняному ринку. Пропорція розподілу прав може бути різною. Так само необхідно враховувати особливості укладання у контракті умов на використання технології виробництва, торгової марку тощо.

Найбільшим недоліком подібної форми виходу є те, що існують суттєві розбіжності між стратегією розвитку підприємств-інвесторів. В той же час

процедура виходу може бути надто складною та вартісною. До того ж об'єднання капіталів із різних країн з різним рівнем економічного розвитку так само несе за собою політичні та інші ризики, тому, незважаючи на всю вигоду від імплементації такої форми виходу, слід зазначити, що вона має суттєві недоліки.

Останнім в аналізі, але теж дуже популярним варіантом виходу на іноземний ринок за рахунок введення спільної підприємницької діяльності є розміщення прямих іноземних інвестицій. У такому випадку компанія-власник капіталу може відкрити чи купити інше підприємство, наприклад, дочірнє на території приймаючої країни. Відповідно, така компанія вкладає свої кошти в створення нового підприємства чи підрозділ. Очевидно, що всі ризики будуть покладені на іноземну компанію і розділити їх немає з ким. Водночас суттєвими перевагами є економія на транспортних та митних витратах, а також подальша експансія на ринках. Подібну стратегію зазвичай використовують компанії, які мають значні фінансові ресурси та амбіційну стратегію розвитку в розрізі завоювання національних ринків.

Недоліком такої моделі виходу як пряме інвестування є необхідність вкладення значного за розміром капіталу, що не мають у розпорядженні більшість інвесторів.

Опишемо сильні та слабкі сторони кожної форми виходу (див. табл. 1.1.6 в Додатку А). Як ми бачимо, у кожній з форм виходу є свої переваги та недоліки. Причому не можна оцінювати сильні та слабкі сторони даних форм виходу лише за кількістю таких факторів, оскільки зрозуміло, що для кожної ситуації та для кожного підприємства навіть відносна важливість слабких та сильних сторін кожної моделі виходу буде різною. Але сутність полягає в тому, що швидкі та сильні сторони моделей виходу корелюють із критеріями вибору. Наприклад, як ми вже зазначали, недостатня кількість фінансових коштів для даного проекту у підприємства може повністю закрити можливість використання моделі виробництва за контрактом, спільного підприємства або прямих інвестицій.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємства пов'язана з вибором моделі виходу на міжнародні ринки. Це є першочерговим кроком, і лише після

цього компанія може розробляти подальші стратегії. Найбільш поширеними формами виходу на зарубіжні ринки є прямий експорт, непрямий експорт, спільна підприємницька діяльність (ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом, підприємство спільного володіння) та пряме інвестування. Кожна форма виходу має свої переваги та недоліки.

1.2. Критерії відбору моделей виходу компаній на міжнародні ринки

В сучасних умовах глобальної конкуренції компанії ретельно вивчають умови виходу на міжнародні ринки. Відповідно до цього, процес вибору моделі, яка буде обрана для виходу на конкретний ринок, спирається на ретельне дослідження всіх факторів, що впливатимуть на діяльність компанії на обраному зарубіжному ринку.

Для того, аби обирати оптимальну форму виходу, що буде відповідати тому чи іншому ринку товару чи послуги, необхідно розуміти, з якими мотивами власне компанії виходять на міжнародні ринки [75]. Це важливо розуміти для того, аби проранжувати критерії, які будуть впливати на прийняття відповідних рішень. Оскільки, як ми зазначали, саме важливість факторів, що спонукають виходити на міжнародні ринки, будуть формувати і критерії до вибору такої моделі. Детально розглянемо такі можливі мотиви для підприємств обраної для дослідження галузі – дитячого харчування, аби згодом із них побудувати таблицю критеріїв.

Коли компанії стає важко конкурувати на внутрішньому ринку за рахунок встановлення конкурентами відносно низьких цін і значного насичення вітчизняними товарами конкурентами, підприємству стає вигідніше вийти на міжнародні ринки (інші національні ринки) і пропонувати товар на експорт, аніж намагатися збільшувати маркетингові витрати та збувати його на внутрішньому ринку.

Достатньо важливим фактором для розширення на міжнародні ринки є використання ефекту масштабу [75]. Це проявляється в тому числі через зменшення середнього обсягу витрат на одиницю продукції через збільшення

обсягу. Тут критерієм вибору форми виходу буде можливість збільшувати ринкову частку та, відповідно, мати постійний обсяг продажів за кордоном.

Наступний мотив – це можливість за рахунок виходу на міжнародні ринки інших компаній зменшувати витрати на ресурси – заробітну плату, капітальні витрати тощо. Більшою мірою це пов'язано саме із прямими інвестиціями або створенням спільного підприємства [75]. Однак може бути використано і при інших формах виходу. У даному випадку більш важливим критерієм вибору виходу моделі буде наявність юридичних складових, аналіз правових та політичних аспектів діяльності в тій чи іншій країні, а також деякі репутаційні складові.

Так само різновидом мотиву для більшості великих підприємств може бути використання технологій іншої компанії або іншої держави. Такі проєкти можуть зокрема реалізуватися і в галузі дитячого харчування. Відповідно, компанії можуть отримати доступ до технологій із зарубіжжя, у той же час пропонуючи власні ресурси.

Отже, як ми побачили, мотиви використання тих чи інших моделей виходу на іноземні ринки можуть сильно відрізнятися. Причому специфіка залежить як від зовнішніх факторів, до яких належать екзогенні фактори, які не знаходяться під впливом підприємств (вони є аналогами факторів маркетингового середовища), так і від внутрішніх. В той же час значний вплив і власне внутрішніх факторів, зокрема, наявних масштабів та фінансових ресурсів компанії. Коли, наприклад, дрібне підприємство із обсягами виручки в кілька сотень тисяч доларів чи навіть мільйонів доларів на рік не може собі дозволити обсяги прямих інвестицій в інші країни світу. Відповідно, для таких підприємств розглядати створення афілійованих підприємств чи навіть спільного проєкту буде достатньо проблематичним.

Перейдемо до складання таблиці критеріїв, які пов'язані причинно-наслідковими зв'язками з мотивами виходу на іноземні ринки. У сучасній літературі такі критерії зазвичай мають достатньо абстрактний характер і не піддаються класифікації.

Ми пропонуємо класифікувати ці критерії, у першу чергу, на внутрішні та зовнішні критерії, які будуть впливати на вибір форми виходу. І після цього пропонуємо виокремити конкретні критерії з їх коротким описом, які будуть впливати на відповідне рішення компаній з приводу виходу на іноземні ринки.

Такий загальний вигляд критеріїв подано у табл. 1.1.7.

Таблиця 1.1.7

Класифікація критеріїв вибору моделей виходу

Фактор/Критерій	Форма прояву
Зовнішні	
Характер попиту	Обсяги продажів, прихильність до національної ТМ, попит на диференційовану продукцію
Конкуренція/Пропозиція	Інтенсивність конкуренції, доступ до споживача
Правове регулювання	Особливості прав власності, оподаткування у країні
Внутрішні	
Нівелювання факторів нерівномірного потоку продажів	Підприємства враховують можливість рівномірного продажу протягом сезону, а також нівелювання політичних/військових факторів на іноземних ринках
Оптимізація податкових платежів	Підприємства в деяких юрисдикціях мають можливість зменшувати податкові платежі
Наявні фінансові ресурси	Деякі моделі виходу потребують значних витрат
Особливості галузі/підприємства	У певних галузях деякі моделі виходу є більш характерними
Потенційні обсяги продажів	Різні моделі виходу надають різні потенційні обсяги збуту
Репутація та досвід діяльності підприємства	Великі та відомі підприємства частіше використовують форми, що пов'язані з інвестуванням

Джерело: складено автором за власними дослідженнями та матеріалами джерел [35, 75]

Ми маємо розглянути критерії, які подані у табл.1.1.7, з огляду на вплив, який вони мають на процес вибору моделі виходу.

Характер попиту може впливати, зокрема, на потенційні обсяги закупівель. Якщо ми говоримо про нерегулярні та незначні партії товару, то говорити про різні форми виходу недоцільно. Якщо це буде постійна діяльність із постійним достатньо стабільним збутом, то тоді, безумовно, є сенс розглядати різноманітні форми інвестування та створення спільного підприємства. Так само це залежить і від асортименту продукції: чим більше асортимент продукції, тим в більшій мірі ми маємо говорити про створення якогось складу або спільного підприємства. Прихильність до національної торгової марки в основному має на меті створення спільного підприємства із місцевою компанією або використання місцевої торгової марки, яку споживачі вже знають.

Зокрема, великі корпорації, у тому числі харчової промисловості, використовують у приймаючих країнах місцеві підприємства для того, аби збувати товари під широко відомою для суспільства торговою маркою, яка враховує усі національні особливості.

Конкуренція та характер пропозиції так само будуть впливати на вибір моделі виходу: якщо конкуренція є суттєвою, то необхідно створювати своє підприємство на новому ринку. Зокрема, це дозволить мати прямий контакт із споживачем, вивчати його поведінку, мати можливість забезпечувати сервісне та гарантійне обслуговування. Все це буде підвищувати лояльність споживача і буде додатковою конкурентною перевагою. У той же час якщо галузь не характеризується високою інтенсивністю конкуренції, то тоді є сенс обрати більш прості моделі виходу (зокрема, експортні моделі).

Правове регулювання більшою мірою відноситься до конкретних країн та деяких галузей. Це стосується оподаткування в країні, або ж особливостей прав власності.

Якщо говорити про внутрішні фактори, то вони більшою мірою пов'язані із стратегією обраного підприємства, а також історичними особливостями продажу, нюансами асортименту, характеристиками товару, з яким планується вихід на міжнародний ринок. Відповідно, всі ці змінні зазвичай можна адаптувати до іноземного ринку або певним чином змінити. Наприклад, ми можемо змінити асортимент, з яким підприємство буде виходити, адаптувати пакування, технологічні характеристики товару тощо. Це все визначає особливості власне масштабів діяльності підприємства та галузі, в якій вона функціонує. Останнє меншою мірою залежить від підприємства, однак все одно відноситься до його внутрішнього середовища.

Якщо історично підприємство має нерівномірний потік продажів, наприклад, протягом сезону або за рахунок інших культурних, політичних, військових факторів, то виходячи на інші ринки, можна зменшити вплив цих факторів. Умовно, макромаркетингові фактори, які діють і негативно впливають на певну галузь у певній країні, можуть мати менший або навіть протилежний

ефект в іншій країні. Таким чином, виходячи на інші ринки, підприємство може застрахувати себе від негативних факторів на вітчизняному ринку.

Оптимізація податкових платежів була розглянута як фактор у зовнішньому середовищі. Однак зважаючи на стратегію підприємства, його розширення, необхідність зменшення податкових платежів або необхідність, наприклад, наявності юридичної особи в Європейському Союзі може суттєво впливати на обрану форму виходу.

Наявні фінансові ресурси суттєво впливають на вихід на іноземні ринки. Так, історичною найпростішою формою є прямий чи непрямий експорт, який не потребує особливих фінансових витрат. У цей же час, як ми вже зазначали, здійснення прямих інвестицій та відкриття власного афілійованого підприємства буде достатньо затратним заходом.

Особливості галузі є так само достатньо впливовим фактором для підприємства при виборі форми можливого виходу. Наприклад, дрібні підприємства із продукцією широкого вжитку частіше будуть обирати прості форми виходу (експорт).

Потенційний обсяг продажів так само суттєво впливає на вибір форми виходу. Зрозуміло, що якщо підприємство не планує створювати суттєві обсяги продажів на іноземному ринку, то немає сенсу вкладати у заходи щодо виходу на іноземний ринок значні кошти. У той же час якщо підприємство планує одразу захопити суттєву ринкову частку і може запропонувати широкий обсяг продукції, відповідно до ринкових досліджень може претендувати на великі обсяги збуту, то є сенс створювати хоча б власний склад за кордоном.

Репутація теж суттєво буде впливати на вибір форми виходу. Зазвичай, великі та відомі підприємства частіше використовують форми, що пов'язані з інвестуванням.

Зрозуміло, що ми розглянули такі критерії достатньо поверхнево, і вибір моделі виходу має здійснюватися після ґрунтовних ринкових досліджень обраного ринку. Вказані критерії більшою мірою використовуються на початковому етапі, коли відфільтровуються найбільш неприйнятні форми

виходу. У той же час при виборі конкретного ринку з географічної точки зору, а також при подальших дослідженнях з приводу позиціонування, просування і так далі необхідно вже «уточнювати» форму виходу, визначати її особливості та адаптувати для конкретного ринку в залежності від особливостей власне ринку в приймаючій країні, а також стратегії та наявних ресурсів підприємства. Варто зазначити, що для підприємств-виробників продукції дитячого харчування найпоширенішою формою виходу на іноземні ринки є експорт.

Слід зазначити, що при виході на іноземний ринок, насамперед, необхідно виокремити один або кілька іноземних ринків, на які підприємство планує виходити. Попередньо необхідно сформулювати цілі та визначити фактичні мотиви виходу на іноземні ринки. Далі, аналізуючи власні ресурси підприємства та поставлену мету для проекту виходу на іноземний ринок, за критеріями можна відкинути деякі моделі форм виходу. Потім варто здійснити ґрунтовне ринкове дослідження. Однак, це є одним із варіантів. У використаній нами методиці А.О. Старостіної «класичним» варіантом вважається саме передування ринкового дослідження вибору моделі виходу. Однак, можемо припустити, що попереднє обмеження вибору моделі виходу перед ґрунтовним ринковими дослідженнями є важливим, оскільки внаслідок цього специфіка ринкового дослідження може змінюватись, або уточнюватись. Якщо ми говоримо про, наприклад, відкриття власної дочірньої компанії в умовах прямих інвестицій, то це означає, що підприємство буде безпосередньо взаємодіяти із кінцевим покупцем на вказаному ринку.

В той же час при виборі, наприклад, моделі непрямого експорту підприємство стовідсотково буде співпрацювати із якимось посередником або продавцем на іноземному ринку. Таким чином, у першому випадку обов'язково частиною ринкового дослідження буде вивчення кінцевого попиту із анкетуванням кінцевих споживачів. Проте, вже при попередньому виборі моделі експорту частіше підприємство буде працювати з іншими компаніями на іноземному ринку (або посередником, або ритейлером), тому необхідно буде робити акцент саме на опитуваннях експертів. До того ж є достатньо очевидним,

що наприклад, при здійсненні прямих інвестицій витрати на проведення ринкового дослідження мають бути набагато більшими через його всеохоплюючий масштаб і більше охоплення, наприклад, респондентів під час анкетування. У той же час при виборі більш простих і менш затратних форм виходу (різних форм експорту) можна зменшити бюджет ринкового дослідження, більшою мірою обмежитись вторинною інформацією та зробити обмежене анкетне дослідження.

Маємо ще раз відзначити, що ми пропонуємо виключно двоетапний вибір моделей виходу. Попереднє фільтрування моделей виходу потрібно лише для уточнення цілей ринкового дослідження та його інструментарію. Кінцевий вибір моделі виходу та уточнення всіх її особливостей може бути здійснено виключно після проведення ґрунтовного ринкового дослідження. Вибір моделі виходу, як ми вже сказали, має спиратися на внутрішні та зовнішні чинники іноземного ринку.

1.3. Оцінка ефективності моделей виходу підприємства на міжнародні ринки

Оцінка ефективності виходу на іноземні ринки є безперечно одним із головних етапів відбору як моделей виходу, так і взагалі необхідності такого виходу для підприємства. Сутність цієї оцінки полягає в тому, що якщо даний проєкт не дає реальних результатів підприємству, то тоді виходити на певний іноземний ринок сенсу немає.

Важливо розуміти, що ефективність виходу на ринок не є синонімом результативності. Якщо останнє ми можемо описати як кінцевий результат у вигляді чистого прибутку або зростання фінансового результату компанії внаслідок такого виходу, то ефективність може включати більшу кількість показників.

Причому до цих показників слід віднести не тільки конкретні фінансові результати, але і деякі достатньо складні для числового аналізу категорії, як-от наприклад, репутація. Вихід підприємства на міжнародні ринки є частиною

зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно, наслідки такого виходу будуть мати прямий вплив на всю зовнішньоекономічну діяльність. Можемо побачити на рис. 1.1, що оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та ефективності дій, що пов'язані з виходом на іноземні ринки, має кілька аспектів. Можемо охарактеризувати кожен із них. В межах даного дослідження, зважаючи на його масштаби та обсяги, ми будемо використовувати лише підходи до оцінки результатів виходу підприємства. Але це не означає, що подібний вихід підприємства на іноземний ринок не буде мати наслідків для інших аспектів функціонування.



Рис. 1.1. Аналіз ефективності експортної діяльності підприємства.

Джерело: побудовано автором за матеріалами джерел [29,36]

Оцінка рівня якості виконання зобов'язань певним чином є показником, що поліпшує репутацію підприємства. Мова йде про те, що залежно від взятих зобов'язань на іноземному ринку по укладених контрактах необхідно проаналізувати, наскільки підприємство може виконати такі зобов'язання, наскільки це відповідає нормативному та плановому показнику з приводу реалізації, виробітку тощо, якщо ми оцінюємо ефективність зовнішньоекономічної діяльності за певний період, або які власне результати за вказаний період було отримано, якщо ми говоримо про майбутню ефективність моделей виходу. Необхідно зрозуміти, наскільки ефективно підприємство зможе задовольнити потенційний попит і стабільно виконувати зобов'язання із партнерами.

Аналіз конкурентоспроможності може показати зміни, які відбулися за певний період у минулому, коли відбулися якісь зрушення в зовнішньоекономічній діяльності. Конкурентоздатність взаємопов'язували із оцінкою ефективності ЗЕД Dr. Ram Singh та M. Sevela. Якщо ми проводимо оцінку ефективності конкретного заходу виходу на іноземний ринок за допомогою якоїсь із обраної моделі, то за визначеною методикою необхідно спрогнозувати зміну конкурентоспроможності. Це також дозволить поліпшити позиції підприємства на конкурентній арені. Таким чином, ми можемо спостерігати позитивні чи негативні зміни, підставляючи нові (очікувані) значення в різні показники конкурентоспроможності.

Оцінка результатів господарської діяльності проводиться шляхом обрахунку показників у грошовому вимірі. Тут можуть бути різні варіанти (див. рис. 1.2).

Різні підходи до аналізу ефективності моделей виходу за своєю сутністю полягають в обрахунку кінцевого результату від виходу на іноземний ринок, що найчастіше оцінюється за обсягом доходу або прибутку. Однак, базою порівняння ефективності моделей виходу є різні показники, завдяки чому і було виокремлено чотири окремі підходи. Зазначені показники можуть обраховуватися як окремо (абсолютні, співставні), так і в комплексі з іншими групами (альтернативні).

За абсолютним виміром бази порівняння ми порівнюємо абсолютні показники прибутку або обсягу продажів від виходу на іноземний ринок за допомогою тої чи іншої моделі. Варіантом порівняння абсолютних величин може бути зіставлення в розрізі кількох періодів або в разі збільшення чи зменшення присутності на різних іноземних ринках. Результат має бути в будь-якому випадку позитивним, тобто прибутковим. Масштаб прибутку має корелювати із загальною прибутковістю компанії та загалом масштабом її діяльності. У розділі 3 будуть використані абсолютні, відносні та альтернативні показники.

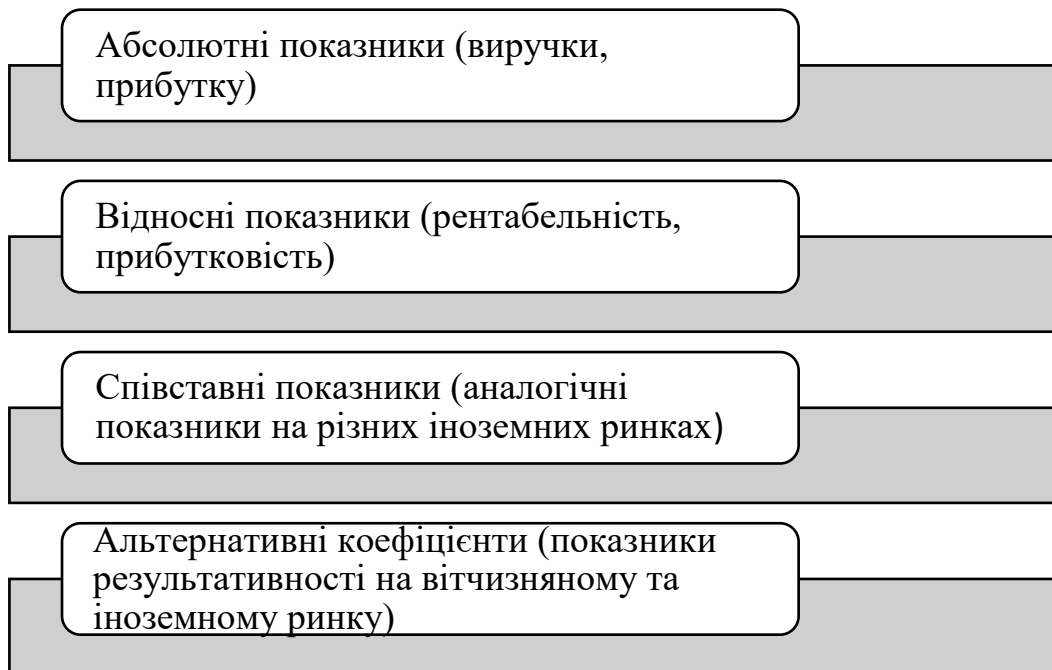


Рис. 1.2. Показники аналізу ефективності моделей виходу.

Джерело: побудовано за матеріалами джерела [29, 36].

Показники у відносному вимірі розраховуються як відношення результату від виходу на іноземний ринок із або обсягами продажів, або витратами. У даному випадку ми можемо говорити про показник рентабельності або показник прибутковості. У будь-якому випадку ми маємо конкретні показники, які будемо порівнювати потім або із рентабельністю підприємства загалом, або із різними альтернативними варіантами вкладення капіталу для підприємства.

Порівняльний показник означає фактично те, що базою для порівняння будуть результативні показники виручки та прибутку або за різними моделями виходу на один і той самий ринок, або при схожих умовах виходу, але на різні іноземні ринки. В такому випадку ми можемо із кількох іноземних ринків, які були попередньо відібрані для аналізу, спрогнозувати, вихід на який із них виявиться більш прибутковим для компанії.

Одним із різновидів попередньо описаного аналізу результатів господарської діяльності є розрахунок альтернативних коефіцієнтів. До них входять альтернативні коефіцієнти рентабельності, прибутковості. Так само сюди можна віднести показники перевищення виручки, прибутку при продажу на внутрішньому та закордонному ринках. У даному випадку базою для порівняння є показники, які отримані від діяльності на внутрішньому ринку. Це

може бути розраховано або при альтернативному продажі тої самої партії товару на іноземному ринку та на внутрішньому ринку, або порівняння прибутковості чи рентабельності операції за кордоном та на внутрішньому ринку.

Аналіз експортної діяльності більшою мірою оцінює якісні зміни, які відбуваються в експортній діяльності внаслідок здійсненого виходу підприємства на іноземний ринок. При виборі моделі виходу на ринок можна побачити, як зміниться динаміка зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які структурні поліпшення в даному випадку можуть відбутися.

Варто зазначити, що у літературі, в основному, пов'язана ефективність експортної діяльності саме не з вибором конкретної моделі виходу, а загалом із аналізом результативності. Відповідно, робиться акцент на аналізі рентабельності такої операції. Також варто зазначити, що саме прибуток є головною метою діяльності підприємства, а тому спрощено можемо вважати, що чим більший прибуток з певною формою виходу, тим більшою є вірогідність, що її слід обрати. У нашому випадку ми пропонуємо враховувати деякі негрошові чинники, які будуть діяти на підприємствах, в тому числі і репутація. Сутність полягає в тому, що всі позитивні та негативні сторони від застосування тої чи іншої моделі виходу мають бути представлені в грошовому вираженні із знаком плюс або мінус. У такому випадку ми можемо отримати щось на кшталт інвестиційного показника приведених грошових потоків, який буде враховувати всі супутні доходи та витрати від використання тої чи іншої моделі виходу. В такому випадку якщо ми використаємо інвестиційний інструментарій дисконтування грошових потоків, то можна врахувати економічний ефект від виходу на ринок за допомогою тої чи іншої моделі виходу із розрізом в декілька років. Тобто ми можемо порахувати ефект не за один рік, а за кілька років, додатково врахувати всі позитивні та негативні сторони, які буде мати підприємство. Дисконт дозволить врахувати довгострокові ефекти.

Інвестиційний метод теперішньої вартості вважаємо найбільш вдалим для розрахунку конкретного результату господарської діяльності за допомогою певної моделі виходу підприємства на іноземний ринок.

Висновки до розділу I

Виявлено, що більшість дослідників ототожнюють поняття «форми або моделі виходу на міжнародні ринки» та «стратегії виходу на міжнародні ринки» і, тим самим, розмиваються межі понять форм, моделей та стратегій виходу компаній на міжнародний ринок, тому нами було запропоновано авторське визначення: модель виходу компанії на зовнішній ринок – це динамічний процес завоювання частки нового ринку, що базується на аналізі зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів компанії, для досягнення цілей підприємства.

Моделями виходу на зарубіжні ринки є прямий експорт, непрямий експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Виявлено, що для підприємств-виробників продукції дитячого харчування найбільш вдалою формою виходу на іноземні ринки є експорт.

Доведено, що до ключових критеріїв вибору моделі виходу для виробників дитячого харчування відносяться зовнішні (характер попиту, конкуренція, правове регулювання та специфіка галузі) та внутрішні (оптимізація податкових платежів, наявні фінансові ресурси, особливості підприємства, потенційні обсяги продажів, репутація та досвід підприємства).

Встановлено, що оцінку ефективності моделей виходу можна провести за допомогою оцінки абсолютних (прибутку, виручку), відносних (рентабельності) показників, співставлення показників (аналогічних показників на інших ринках) чи альтернативних коефіцієнтів (показників результативності на вітчизняному та іноземному ринках).

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ БІЛОРУСІ ТА КАНАДИ

2.1. Вплив міжнародного бізнес-середовища на діяльність українських виробників дитячого харчування на ринках Білорусі та Канади

В рамках аналізу макромаркетингового середовища ринку Білорусі та Канади необхідно здійснити аналіз 6 груп факторів, а саме: політико-правових, економічних, демографічних, соціокультурних, природних та науково-технічних. Розглянемо кожну із них.

Попередня таблиця політико-правових факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади винесена в Додаток Б (табл. 2.1.1).

1. За даними Державної служби статистики України серед торгових партнерів нашої держави Республіка Білорусь за підсумками 2021 р. займала 2 місце серед країн СНД та 6 місце серед країн світу (Китай, Німеччина, РФ, Польща, США). Угода про вільну торгівлю з Республікою Білорусь дають змогу українським підприємствам вільно здійснювати свою діяльність на території Республіки. Це розширює доступ українських товарів до ринку Республіки, поліпшує умови експорту. Тож це позитивно впливає на пропозицію нашого товару. Це є можливістю та фактором пропозиції. Експертна бальна оцінка – 8.

У 2016 р. була підписана Угода про створення зони вільної торгівлі між Україною та Канадою. Це забезпечує підтримку українських підприємств щодо виходу на нові ринки, посилення торговельних зв'язків і зміцнення економічних відносин Канади і України. Тож це є безумовно можливістю та фактором пропозиції. Експертна бальна оцінка – 8.

2. У Білорусі відмінили державне регулювання цін на продукцію дитячого харчування. Рада міністрів не бачить необхідності в постійному ціновому регулюванні низки продовольчих товарів, в тому числі дитячого харчування. Продукти дитячого харчування представлені широким асортиментом в різних цінових сегментах саме завдяки конкуренції виробників. Ціни будуть

регулюватися лише при необхідності, в цілях запобігання значного росту цін, і лише на термін не більше, ніж 90 днів на рік. Експертна бальна оцінка – 5.

У Канаді відсутнє державне регулювання цін на продукцію дитячого харчування. Це є можливістю та фактором пропозиції. Експертна бальна оцінка – 7.

3. Значне втручання в економіку Республіки Білорусь здійснює держава. Незважаючи на прийняті закони, направлені на лібералізацію умов ведення бізнесу, державне регулювання бізнесу залишається значним. У 2017 році був прийнятий Декрет №7 «Про розвиток підприємництва». Це ключовий документ з пакету, що направлений на лібералізацію умов ведення бізнесу в Білорусі. Головним завданням державних органів стала робота по зняттю зайвих бар'єрів, мінімізації втручання держави в економічну діяльність суб'єктів господарювання, створення конкурентоспроможних умов формування і функціонування підприємницького середовища.

Канада вживає заходів з лібералізації торгівлі в рамках СОТ, та укладає нові дво- та багатосторонні угоди, що позитивно впливають на показники торгівлі, інвестування та зайнятості у Канаді. Тож це безумовно є можливістю.

4. Головною загрозою може стати те, що 14 грудня 2016 року вступили в силу вимоги до маркування продукції дитячого харчування, переліку інгредієнтів, а також до харчових барвників. Продукти для немовлят, дитячі суміші, що продаються в Канаді, підпадають під дію положень Закону про безпечну їжу для канадців (SFCA) та Положення про безпечну їжу для канадців (SFCR), а також положень Закону про їжу та наркотики (FDA) та Положення про харчові продукти та ліки (FDR). Це загроза, і є фактором пропозиції. А в Білорусі такі жорсткі вимоги відсутні, це, в свою чергу можливість.

5. Ще до 2022 року відносини з Білоруссю погіршувались. Зрозуміло, що на тлі повномасштабної агресії росії допомога РБ ідентична її участі у війні. Відповідно, на сьогодні накладений ряд взаємних заборон. Тому експорт до Білорусі не є можливим як такий. В той же час Канада надає активну підтримку

Україні, тому за всіх інших умов на сьогодні будуть наявні переваги для українських підприємств там.

Таблиця 2.1.2

Підсумкова таблиця політико-правових факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Наявність Угоди про вільну торгівлю		
	Білорусь	8	Покращення співпраці, збільшення експорту
	Канада	8	
2	Відсутність державного регулювання цін на дитяче харчування		
	Білорусь	8	Дотримання всіх умов ведення бізнесу в Білорусі
	Канада	8	Покращення співпраці, збільшення експорту
3	Лібералізація умов ведення бізнесу		
	Білорусь	9	Дотримання всіх умов ведення бізнесу в Білорусі
	Канада	9	Покращення співпраці, збільшення експорту
4.	Наявність жорстких нетарифних бар'єрів		
	Білорусь	5	Дотримання всіх умов торгівлі
	Канада	8	
5.	Політична конфронтація		
	Білорусь	10	Відмова від експорту
	Канада	2	Дотримання всіх умов торгівлі

Джерело: складено автором за даними [1,2,10,31,50,100].

Таким чином, найбільш вагомою загрозою на ринку Білорусі для досліджуваної компанії є надмірне державне регулювання бізнесу, а найвагомішою можливістю є скасування державного регулювання цін на дитяче харчування.

Попередня таблиця економічних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади винесена в Додаток Б (табл. 2.1.3).

1. Інфляція є головною проблемою в економіці будь-якої країни. Станом на 2022 рік інфляція у Республіці Білорусь склала 12.5%, що на 3,1 більше за 2021 рік. Так як інфляція зростає, попит на продукцію дитячого харчування падає, що є загрозою для досліджуваної компанії. У 2022 році рівень інфляції у Канаді становив 5,6% [100]. У порівнянні, рівень інфляції є нижчим ніж у Канаді. Це є позитивним фактором впливу на попит.

2. На ринку дитячого харчування Білорусі ширша присутність національних виробників, аніж іноземних. Ринок дитячого харчування Білорусі забезпечується на 60% вітчизняними виробниками. Вчені розробляють нові види дитячого харчування, державні стандарти, які регламентують якість і безпеку продукції і сировини. Потреба внутрішнього ринку в дитячому харчуванні становить 27 тис. тон на рік, в тому числі в плодоовочевих консервах і сокової продукції - 10,0 тис. тон [57]. Це є скоріше загрозою.

На ринку дитячого харчування Канади переважають іноземні виробники. В даний час Канада майже не виробляє пюре для немовлят, але кілька компаній мають місцеве виробництво. Імпорт дитячого харчування коливався між 23 000 і 28 000 тонн на рік. І це є суттєвою можливістю для досліджуваної компанії.

3. Безробіття може стати великою проблемою для Білорусі через пандемію. Під час кризи держпідприємства в Білорусі не звільняють людей, а відправляють їх в неоплачувані відпустки, і в результаті зростає приховане безробіття. У приватного сектора взагалі інша ситуація. Відповідно, в недержавному секторі економіки можна очікувати скорочення зарплат і збільшення кількості безробітних. Рівень безробіття зростає з 0,3% до 2,3% .

У 2020 році рівень безробіття в Канаді становив 9.75%, у 2019 -5,67%, а у 2018 – 5,83% [100].Тобто ми прослідковуємо чітку тенденцію до зростання безробітних, причиною є пандемія коронавірусу. Це може негативно вплинути на попит на дитяче харчування.

4 . Реальні грошові доходи населення Республіки Білорусь за 2020 рік зросли на 4,9% в порівнянні з 2019 роком [100]. Але зважаючи на пандемію коронавірусу, що викликає зростання безробіття, реальні доходи населення скорочуються, тож це негативно впливає на попит на продукцію дитячого харчування.

5. Внаслідок коронакризи, а також війни в Україні курс білоруського рубля до провідних валют світу суттєво скоротився. Це зменшує купівельну спроможність населення при фіксованих доходах. І є загрозою для досліджуваної

компанії на ринку Білорусі. В той же курс канадського долару лишається відносно стабільним, що є можливістю.

6. Економічна стагнація в Білорусі через тісні зв'язки з росією ще більше посиляться 2022 року. Прогнозується падіння в межах 5% ВВП. І це додатково до впливу коронакризи. Безумовно, це є загрозою для досліджуваної компанії. Ситуація за прогнозами у Канаді є кращою через ряд чинників. Однак впливу коронавірусу країна також зазнала, тому там фактор теж має негативний результат.

Таблиця 2.1.4

Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Рівень інфляції		
	Білорусь	5	Оптимізація витрат на виробництво та просування продукції, знижки, акції, спеціальні пропозиції
	Канада	7	
2	Конкуренція з боку національних виробників		
	Білорусь	7	Діяльність з підвищення обізнаності населення про українську продукцію
	Канада	5	Збільшення експорту в Канаду та проведення активної діяльності з підвищення обізнаності населення про українську продукцію.
3	Зростання рівня безробіття		
	Білорусь	7	Оптимізація витрат на виробництво та просування продукції, знижки, акції, спеціальні пропозиції
	Канада	6	
4	Рівень реальних доходів населення		
	Білорусь	8	Зменшення собівартості продукції, оптимізація витрат, розробка оптимальної цінової політики.
	Канада	10	
5	Знецінення національної валюти		
	Білорусь	6	Використання стратегії цінового прориву
	Канада	2	Можливість активізувати витрати на маркетинг за рахунок вищих цін
6	Економічна стагнація внаслідок подій 2020-2022 рр.		
	Білорусь	8	Відмова від виходу на ринок
	Канада	3	Орієнтація на стабільний попит

Джерело: складено автором за даними [22,45,46,47,51,57,100].

З табл. 2.1.4 видно, що найвагомішими факторами є рівень реальних доходів населення та присутність національних виробників на ринках.

Попередня таблиця демографічних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади винесена в Додаток Б (табл. 2.1.5).

1.3 1994 року чисельність населення щорічно скорочувалася до 2013 року, досягнувши показника - 9 465 997 чоловік[100]. До 2016 року було зафіксовано зростання чисельності населення, насамперед, за рахунок міграції. Але в останні 2 роки спостерігається знову зменшення чисельності населення.

Починаючи з 1960 року населення Канади зростає. Тільки за ХХ ст. кількість населення Канади зросла майже в шість разів. Вже у 2020 році чисельність населення становила 37,5 мільйонів осіб. В основному приріст населення відбувається за рахунок імміграції.

2. У сфері демографічної безпеки Білорусь зіштовхується з такими ж проблемами, як і більшість держав світу. Це зниження рівня народжуваності. Цей фактор беззаперечно негативно впливає на попит на продукти дитячого харчування. Рівень народжуваності становить 1,54 [100].

Зменшення рівня народжуваності є абсолютно незначним. У 2020 році цей показник становив 1,5 на жінку, як і в попередніх роках. Проте раніше цей показник був вищим.

3. Білоруська статистика відображає загальносвітову тенденцію до урбанізації: якщо в 1991 році в містах Білорусі проживало 67% населення, то в 2020-му - вже 78,6%. Це найвищий показник на пострадянському просторі [100].

Канада входить до числа високоурбанізованих країн світу, так як в містах цієї країни проживає більше 81,8% від числа загальних жителів. Це вище, ніж, наприклад, в США.

Фактор збільшення кількості жінок, що працюють, є безумовно, можливістю для виробників дитячого харчування, оскільки дана тенденція викликає підвищений попит на продукти харчування для дітей. Причому такі продукти необхідні і в готовому виді, і з можливістю швидкого приготування. Дана тенденція помічена в обох країнах, тому для обох країн ми можемо розглядати цей фактор як потенційну можливість.

Таблиця 2.1.6

Підсумкова таблиця демографічних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Чисельність населення		
	Білорусь	5	Необхідно прогнозувати зростаючі запити споживачів і задовольняти їх
	Канада	9	
2	Рівень народжуваності		
	Білорусь	5	Частково нівелювати вплив негативних демографічних процесів можна шляхом більшої популяризації продукції.
	Канада	5	
3	Зосередження цільової аудиторії у великих містах		
	Білорусь	7	Необхідно розширювати канали збуту продукції
	Канада	6	
4	Чисельність іммігрантів		
	Білорусь	8	Необхідно прогнозувати зростаючі запити споживачів і задовольняти їх
	Канада	10	
5	Збільшення кількості жінок, що працюють		
	Білорусь	7	Необхідно пропонувати готове або швидко приготоване дитяче харчування
	Канада	10	

Джерело: складено автором за даними [7,91,100].

Надзвичайно важливим фактором виявилось зменшення рівня народжуваності в Республіці Білорусь, адже через це зменшується рівень попиту на продукцію дитячого харчування.

Попередня таблиця науково-технічних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади винесена в Додаток Б (табл. 2.1.7).

1. Щодня технології розвиваються й удосконалюються, в першу чергу, технології виробництва. По-перше, у Білорусі розробляються технології виробництва безглютенового дитячого харчування. Вчені харчової промисловості також працюють над різними рецептурами сухого харчування з підвищеним вмістом білка для людей з підвищеним фізичним навантаженням. Розробки передбачають використання спеціалізованих вітамінно-мінеральних преміксів. Це є безумовною можливістю для досліджуваної компанії, адже це свідчить також про розвиток ринку, про те, що виділяються кошти на наукові дослідження та розробки. Це фактор пропозиції, експертна бальна оцінка

становить 5. Потрібно активізувати розвиток технологій, модернізувати устаткування, кооперуватися з іншими компаніями задля розробки нових технологій виробництва.

У Канаді ж зовсім інша ситуація, так як там немає національних виробників дитячого харчування, розвитком технологій виробництва, дослідженню нових формул тощо, увага не приділяється. Це є загрозою для досліджуваної компанії, адже в країні не приділяється увага розвитку нових технологій виробництва. Експертна бальна оцінка становитиме 6 балів. Потрібно сприяти активізації розвитку технологій.

2. У рейтингу країн світу за рівнем розвитку Інтернету Республіка Білорусь займає 92 місце, що свідчить про низький рівень інтернетизації і є загрозою для досліджуваної компанії, що впливає на пропозицію, адже не сприятиме ефективності реклами та продажам в інтернеті [75]. Експертна бальна оцінка становитиме 5 балів, і щоб уникнути даної загрози можна проводити рекламу на телебаченні та радіо.

У рейтингу країн світу по рівню розвитку Інтернету Республіка Канада займає 23 місце [75]. Це є високим показником та можливістю, що впливає на рівень пропозиції. Експертна бальна оцінка – 7. Досліджуваній компанії рекомендовано проводити рекламу в Інтернеті та стимулювати продажі.

Таблиця 2.1.8

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Розвиток технологій виробництва		
	Білорусь	5	Використовувати досягнення сучасних технологій у виробництві
	Канада	6	Сприяти активізації розвитку технологій виробництва дитячого харчування
2	Доступ до Інтернету		
	Білорусь	5	Реклама продукції на телебаченні та радіо
	Канада	7	Реклама та просування продукції в мережі Інтернет

Джерело: складено автором на основі даних [13,100].

Таким чином, ми виокремили лише два науково-технічних фактори в обох країнах. Вони мають середній рівень значущості. В кожній країні було виявлено по одній загрозі та одній можливості.

Попередня таблиця природних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади винесена в Додаток Б (табл. 2.1.9).

1. Близьке розташування Республіки Білорусь до України є значною можливістю для компанії, оскільки це сприяє зменшенню транспортних витрат, що в свою чергу, є позитивним фактором. Це є фактором пропозиції, Експертна бальна оцінка – 6 балів. Віддаленість Канади може бути загрозою, адже це збільшить транспортні витрати. Експертна бальна оцінка – також 6 балів.

2. Рівень врожайності плодово-ягідних культур становить 81ц/га в Білорусі, а в Канаді – 63ц/га. Це значно нижчий рівень врожайності, у порівнянні з Україною. Середня урожайність плодів і ягід в Україні в усіх категоріях господарств становить трохи більше 100 ц/га [55]. Тому це є загрозою в обох країнах, експертна бальна оцінка буде однаковою – 6 балів.

3. Площа насаджень плодових культур в Білорусі становить 90,3 тис. га, а в Канаді 128 тис. га Державна програма розвитку аграрного бізнесу в Республіці Білорусь на 2016-2020 роки сприяла зростанню площі насаджень плодово-ягідних та овочевих культур. У сільськогосподарських і селянських (фермерських) господарствах Республіки плодово-ягідні культури посаджені на площі 802,8 гектара, це 160 відсотків від плану по республіці.

А в Канаді навпаки прослідковується тенденція до скорочення площ. Експертною бальною оцінкою для Білорусі є 5, а Канади – 7 балів. Відкриття власного виробництва на території Білорусі з використанням сировини національних виробників є варіантом реалізації можливостей в країнах.

Таблиця 2.1.10

Підсумкова таблиця природних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Географічне розміщення країни		
	Білорусь	6	Збільшення експорту до Білорусі
	Канада	6	Оптимізація транспортних витрат
2	Рівень врожайності		
	Білорусь	6	Проведення моніторингу агрохімічних станів ґрунтів, застосування добрив. Використання української сировини.
	Канада	4	
3	Площа насаджень плодово-ягідних та овочевих культур		
	Білорусь	6	Відкриття власного виробництва на території Білорусі з використанням сировини національних виробників
	Канада	7	

Джерело: складено автором за даними [7,32,55].

Отже, нами було виявлено три важливих природних фактори, які мають достатню значущість. Адже тут ми розглянути і географічне розміщення країн і рівень врожайності і площі насаджень. Найвагомим фактором став останній.

Попередня таблиця культурних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади винесена в Додаток Б (табл. 2.1.11).

1. Збільшення про піклування про здоров'я дорослих та дітей є можливістю та фактором попиту. Адже дитяче фруктове пюре виготовляється з відбірних фруктів та є безпечнішим та кориснішим у порівнянні зі звичайними фруктами. Згідно з Глобальним індексом благополуччя Канада є найкращою країною у світі для проживання, базуючись на наборі показників, які вимірюють стан здоров'я, благополуччя та щастя. Експертна бальна оцінка для обох країн – 9.

2. Активізація тенденції до здорового способу життя може сильно вплинути на ринок дитячого харчування. Проте в той же час якщо пропонувати органічну продукцію та ту, що виготовлена із виключно натуральних складників, то це може в рамках такої тенденції бути достатньо успішним, оскільки за рахунок конкурентної боротьби люди можуть віддавати перевагу саме натуральним продуктам. У той же час зрозуміло, що інколи приготоване харчування вдома, може людьми розглядатися як більш безпечне, тому в будь-якому випадку дана

тенденція означає лише можливість (в обох країнах) підкреслити натуральність та безпечність власної продукції.

3. У двох країнах прослідковується урізноманітнення запитів споживачів, тобто спостерігається тенденція до зменшення споживання цукру, скорочення рівня споживання глютену. Це є можливістю, адже дитяче пюре виготовляється навіть без цукру та з додавання різноманітних вітамінів. Експертна бальна оцінка для Канади – 7, а для Білорусі – 6.

4. Запит на екологічну безпеку продукції, в тому числі, означає наявність різноманітних сертифікатів та маркування з приводу органічного складу продукції, а також екологічної упаковки, що може бути безпечно утилізована після використання. Даний фактор є можливістю в Білорусі, оскільки там особливої тенденції не спостерігається, тому можна не витратити додаткові кошти на відповідність такій тенденції. В той же час у Канаді це може бути потенційною проблемою, оскільки дані запити все ж таки існують.

Серед культурних факторів макросередовища виявились майже лише можливості, що в основному полягають у тренді ведення здорового способу життя, відмові від цукру, споживанні натуральних продуктів, не лише дорослими, а й дітьми.

Таблиця 2.1.12

Підсумкова таблиця культурних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Збільшення піклування про власне здоров'я та здоров'я дітей		
	Білорусь	6	Виробництво товару без цукру, розробка нових технологій виробництва, удосконалення складу.
Канада	9		
2	Активізація рухів за здоровий спосіб життя		
	Білорусь	5	Виробництво товару без цукру, розробка нових технологій виробництва, удосконалення складу.
Канада	6		
3	Урізноманітнення запитів споживачів		
	Білорусь	6	Вивчення запитів споживачів, розширення товарного асортименту, натуральність продукції
Канада	7		
4	Запит на екологічно безпечну продукцію		

Продовження таблиці 2.1.12

	Білорусь	3	Використання лише натуральних складників, безпечних консервантів, органічної упаковки
	Канада	6	

Джерело: складено автором за даними [57,59].

Для підсумкової оцінки впливу факторів макросередовища необхідно визначити вагомість кожної з груп факторів (див. табл. 2.1.13 в Додатку Б). Найбільш вагомими будуть економічні фактори .

Таблиця 2.1.14

Підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Білорусь				Канада			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
Політико-правові фактори (0,2)							
1.	Лібералізація умов ведення бізнесу	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Пропозиція	1.	Наявність жорстких нетарифних бар'єрів	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Пропозиція
2.	Політична конфронтація	$10 \cdot 0,2 = 2$	Попит/Пропозиція				
Економічні фактори (0,3)							
1.	Конкуренція з боку національних виробників	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	Пропозиція	1.	Зростання рівня безробіття	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Попит
2.	Зростання рівня безробіття	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	Попит	2.	Економічна стагнація у 2020-2022 рр.	$3 \cdot 0,2 = 0,6$	Пропозиція
3.	Знецінення національної валюти	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Попит				
4.	Економічна стагнація внаслідок подій 2020-2022 рр.	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Пропозиція				
5.	Рівень інфляції	$5 \cdot 0,2 = 1$	Попит				
Демографічні фактори (0,2)							
1.	Чисельність населення	$5 \cdot 0,2 = 1$	Попит	1.	Рівень народжуваності	$5 \cdot 0,2 = 1$	Попит
2.	Рівень народжуваності	$5 \cdot 0,2 = 1$	Попит				
Культурні фактори (0,1)							
				1.	Запит на екологічно безпечну продукцію	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Попит
Природні фактори (0,1)							
				1.	Географічне розміщення країни	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Попит
				2.	Рівень врожайності	$4 \cdot 0,1 = 0,4$	Пропозиція
Науково-технічні фактори (0,1)							
1.	Доступ до Інтернету	$5 \cdot 0,1 = 0,5$	Попит	1.	Розвиток технологій виробництва	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Пропозиція

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Тепер перейдемо до узагальнення факторів можливостей.

Таблиця 2.1.15

Підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Білорусь				Канада			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
Політико-правові фактори (0,2)							
1.	Наявність Угоди про вільну торгівлю	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Попит	1.	Наявність Угоди про вільну торгівлю	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Попит
2.	Відсутність державного регулювання цін на дитяче харчування	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Пропозиція	2.	Відсутність державного регулювання цін на дитяче харчування	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Пропозиція
3.	Наявність жорстких нетарифних бар'єрів	$5 \cdot 0,2 = 1$	Пропозиція	3.	Лібералізація умов ведення бізнесу	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Пропозиція
				5.	Політична конфронтація	$2 \cdot 0,2 = 0,4$	Попит/Пропозиція
Економічні фактори (0,3)							
1.	Рівень реальних доходів населення	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Попит	1.	Рівень інфляції	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	Пропозиція
				2.	Конкуренція з боку національних виробників	$5 \cdot 0,2 = 1$	Пропозиція
				3.	Рівень реальних доходів населення	$10 \cdot 0,2 = 2$	Пропозиція
				4.	Знецінення національної валюти	$2 \cdot 0,2 = 0,4$	Попит
Демографічні фактори (0,2)							
1.	Зосередження цільової аудиторії у великих містах	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	Попит	1.	Чисельність населення	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Попит
2.	Чисельність іммігрантів	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Попит	2.	Зосередження цільової аудиторії в великих містах	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Попит
3.	Збільшення кількості жінок, що працюють	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	Попит	3.	Чисельність іммігрантів	$10 \cdot 0,2 = 2$	Попит
				4.	Збільшення кількості жінок, що працюють	$10 \cdot 0,2 = 2$	Попит
Культурні фактори (0,1)							
1.	Збільшення піклування про власне здоров'я та здоров'я дітей	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Попит	1.	Збільшення піклування про власне здоров'я та здоров'я дітей	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	Попит
2.	Активізація руху за здоровий спосіб життя	$5 \cdot 0,1 = 0,5$	Попит	2.	Активізація руху за здоровий спосіб життя	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Попит
3.	Урізноманітнення запитів споживачів	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Попит	3.	Урізноманітнення запитів споживачів	$7 \cdot 0,1 = 0,7$	Попит

Продовження таблиці 2.1.15

4.	Запит на екологічно безпечну продукцію	$3 \cdot 0,1 = 0,3$	Попит				
Природні фактори (0,1)							
1.	Географічне розташування країни	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Пропозиція	1.	Площа насаджень плодово-ягідних та овочевих культур	$7 \cdot 0,1 = 0,7$	Пропозиція
2.	Рівень врожайності	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Пропозиція				
3.	Площа насаджень плодово-ягідних та овочевих культур	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Пропозиція				
Науково-технічні фактори (0,1)							
1.	Розвиток технологій виробництва	$5 \cdot 0,1 = 0,5$	Пропозиція	1.	Доступ до Інтернету	$7 \cdot 0,1 = 0,7$	Попит

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Отже, за експертною оцінкою для Білорусі загрози оцінені у 12,9 балів, а можливості – 14,9 балів, а для Канади фактори загроз оцінені у 6,6 балів, а можливостей – 18,4 балів.

Очевидно, що фактори можливостей для досліджуваної компанії на ринку Канади майже у 3 рази перевищують фактори загроз, а в Білорусі ця різниця складає лише 1,2 рази, що робить канадський ринок пріоритетним для виходу на нього.

Перейдемо до аналізу факторів мікроркетингового середовища. При дослідженні конкурентів необхідно висунути гіпотезу конкурентної стратегії для компанії «Вітмарк-Україна» на ринку дитячого харчування Білорусі та Канади.

З цією метою було обрано основних конкурентів компанії за наступними ознаками:

1. Висока частка ринку. «Вітмарк-Україна» є лідером на ринку дитячого харчування України (45,6%), тому доцільно її порівнювати з компаніями, що також мають високі частки ринку дитячого харчування.

2. Виробництво дитячого пюре без цукру. «Вітмарк-Україна» відома тим, що виготовляє дитяче пюре без цукру, оскільки більшість покупців прагнуть зменшити споживання цукру їхньою дитиною. Саме тому для порівняння були обрані компанії, що виготовляють дитяче плодовоовоче пюре без цукру.

3. Середній ціновий сегмент. Вся продуктова лінійка дитячого пюре ТМ «Чудо-чадо» знаходиться у сегменті дитячого пюре із середніми цінами. Тому було обрано компанії, продукція яких також знаходиться у середньому ціновому сегменті.

Виходячи з вищепредставлених критеріїв, для аналізу конкурентного становища «Вітмарк-Україна» були обрано 4 білоруських виробника дитячого пюре, які пропонують пюре без цукру і орієнтуються на середній ціновий сегмент. Порівняння компанії та основних конкурентів представлено у табл. 2.1.16 (максимальний бал за кожним показником дорівнює 10, компанія, яка лідирує за показником, отримує бал 10).

Таким чином, при порівнянні «Вітмарк-Україна» з основними конкурентами на ринку дитячого харчування Білорусі, компанія отримала достатньо високу кількість балів, більше лише у компанії «Беллакт». «Вітмарк-Україна» отримала значну кількість балів за рахунок значного досвіду виробництва, інноваційності виробництва, наявності досвіду експорту і наявності міжнародних сертифікатів.

Таблиця 2.1.16

Сильні та слабкі сторони компанії «Вітмарк-Україна» в порівнянні з конкурентами на ринку дитячого харчування Білорусі

Показники	Експертна бальна оцінка (від 1 до 10, де 10 отримує компанія лідируюча за показником)				
	Компанія «Вітмарк-Україна», ТМ «Чудо-чадо»	Компанія «Беллакт», ТМ «Беллакт»	Компанія «Гамма вкуса», ТМ «Непоседа»	Малоритський консервно-овочесушильний комбінат, ТМ «Гоптышка»	Компанія «Белфуд Продакшн», ТМ «Маленькое счастье»
1.Широта асортименту продукції	5	8	8	10	7
2.Досвід компанії	9	5	8	6	2
3.Наявність міжнародних сертифікатів	8	9	7	7	6
4.Рекламні компанії	10	10	5	10	10

Продовження таблиці 2.1.16

5.Широта каналів збуту	5	7	7	7	7
6.Новітність виробничого обладнання	6	6	7	7	10
7.Наявність досвіду експорту	10	10	3	6	3
Всього	53	55	45	53	49

Джерело: складено автором за даними [42-47].

Історія Одеського заводу дитячого харчування починається в 1867 році, компанії «Беллакт» у 1970 році, компанії «Гамма вкуса» у 1896 році, Малоритського консервно-овочесушильного комбінату у 1955 році і компанії «Белфуд Продакшн» у 2015 році. Отже, «Вітмарк-Україна» має більший досвід у порівнянні з конкурентами.

Система якості продукції – важливий аспект діяльності компаній-виробників продукції дитячого харчування. Компанія «Беллакт» виробляє продукцію, що відповідає стандартам СТБ ISO 9001-2015, FSSC 22000, СТБ 1470-2012, СТБ ISO 14001-2017, СТБ 18001-2009. У неї наявні міжнародні стандарти якості. Окрім цього компанія має сертифікат кошерності та халяль. Продукція компанії «Гамма вкуса» відповідає стандартам СТБ ISO 9001, СТБ 1470. З 1 січня 2011 року Малоритський консервно-овочесушильний комбінат перейшов на випуск консервів для дитячого харчування за стандартами Європейського Союзу: СТБ 2050-2010, СТБ 2051-2010, СТБ 2052-2010, вимоги яких за показниками якості та безпеки гармонізовані з міжнародними нормами. Компанія «Белфуд продакшн» успішно пройшла сертифікацію системи FSSC 22000 V. 4.1. Компанія «Вітмарк-Україна» пройшли сертифікаційний аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів: якості ISO 22000 : 2005, системи менеджмента безпеки харчової продукції ISO 9001 : 2008 [42-47].

ТМ «Чудо-чадо» належала Одеському заводу дитячого харчування, який згодом перейшов у власність компанії «Вітмарк-Україна». Виробниче обладнання було застарілим. Проте сьогодні триває модернізація виробничої бази компанії – Одеського заводу дитячого харчування, підприємство

оснащується новітнім європейським обладнанням. Компанія «Беллакт» у 2008 році також завершила модернізацію виробництва. «Гамма вкуса» у 2010-2011 роках провела масштабну модернізацію і технічне переоснащення виробничих ділянок підприємства. Виробництво пюре-напівфабрикатів, які є основою дитячого харчування та сокової продукції, здійснюється на основі сучасної автоматизованої лінії з первинної переробки сировини компанії Воета S.p.A (Італія). На Малоритському комбінаті обладнання оновлювалось поступово у 2005, 2009 та 2010 роках, було встановлене нове імпортерне оснащення. Оскільки компанія «Белфуд продакшн» була заснована лише у 2017 році, то її обладнання виробниче є досить сучасним. Так, наприклад, у м'ясному цеху використовується високотехнологічне обладнання виробництва компанії Karl Schnell (Німеччина), на ділянці оформлення готової продукції встановлена лінія для етикетування в термоусадочну етикетку виробництва компанії FINPAC (Італія), що вигідно відрізняє компанію від інших виробників дитячого харчування.

Експорт продукції компанії «Вітмарк-Україна» здійснюється в 20 країн світу. Так само й «Беллакт» експортує в понад 20 країн світу. «Гамма вкуса» експортує в значно менше країн, лише Росію та Казахстан. ВАТ «Малоритський консервно-овочесушильний комбінат» реалізує продукцію на експорт: в Росію, Республіка Казахстан, Киргизстан, Прибалтику, Польщу, Китай. «Белфуд продакшн» експортує лише на сусідні ринки, а саме в Україну та Росію. Отже, «Вітмарк-Україна» та «Беллакт» мають кращий досвід експорту, в порівнянні з іншими країнами.

Проведемо також порівняльну характеристику товарів компаній-конкурентів, за основу візьмемо дитяче яблучне пюре, об'ємом 100 грамів у скляній упаковці (табл. 2.1.17).

Здорове харчування сприяє профілактиці надлишкової маси тіла та ожиріння й аліментарно-залежних неінфекційних захворювань. Саме тому сьогодні існує тенденція до зменшення споживання цукру. Дитячі пюре, що виробляються з фруктів та ягід, можуть легко вироблятися без цукру, оскільки плоди самі по собі є солодкими. Проте, деякі виробники все рівно додають цукор

у свою продукцію. Наприклад, Малоритський консервно-овочесушильний комбінат, «Гамма вкуса». А у всіх пюре компанії «Беллакт», «Вітмарк-Україна» та «Белфуд продакшн» цукру немає.

Таблиця 2.1.17

Сильні та слабкі сторони товару компанії «Вітмарк-Україна» у порівнянні з товарами конкурентів на ринку дитячого харчування Білорусі

Порівняльна характеристика	Експертна бальна оцінка (від 1 до 10, де 10 отримує компанія лідируюча за показником)				
	ТМ «Чудо-чадо»	ТМ «Беллакт»	ТМ «Непоседа»	ТМ «Гоптышка»	ТМ «Маленькое счастье»
1.Вміст цукру	10	10	4	4	10
2.Вміст ароматизаторів та харчових консервантів	10	10	10	10	10
3. Термін придатності	8	10	10	10	10
4. Консистенція	10	8	8	8	10
5.Ергономічність упаковки	7	6	7	7	8
6. Ціна	9	5	10	5	9
Всього	54	49	49	44	57

Джерело: складено автором за даними [42-47].

Сьогодні використання ароматизаторів, крохмалу та інших харчових консервантів у продукції дитячого харчування не є допустимим. І всі вищенаведені компанії відмовилися від їх використання у виробництві. Тож відповідно, отримують максимальну експертну оцінку.

Здавалося б, чим менший термін придатності у дитячого пюре, тим краще. Це відразу свідчить про відсутність різноманітних домішок, консервантів. Проте це стереотип. На сьогодні довгий термін придатності дитячого харчування, навпаки, свідчить про особливий режим стерилізації продукції, про герметичність упаковок тощо. Тож, чим довший термін придатності, тим краще. У всіх виробників термін придатності 24 місяці, окрім дитячого пюре ТМ «Чудо-чадо», у нього термін придатності 12 місяців, що може свідчити про нерозвиненість технологій виробництва на підприємстві.

Насправді питання упаковки дитячого харчування є досить важливим. Кришка від упаковки пюре ТМ «Маленькое счастье» типу РТ (press-on, twist-off), у інших торгових марок просто кришка типу twist-off, в складі яких є полівінілхлорид. При тривалому зберіганні продукти розпаду цієї шкідливої хімічної сполуки можуть потрапити в дитяче харчування, що негативно позначається на його якості. А кришки дитячого пюре ТМ «Беллакт» ще й складно повторно закрутити після, наприклад, першого використання. Проте сьогодні існують упаковки типу PVC Free, при виробництві яких не використовується полівінілхлорид. Але на жаль, компанії не використовують таких упаковок.

Досліджуючи ціни, візьмемо за основу дитяче яблучне пюре об'ємом 100 грамів, тоді ціна пюре ТМ «Беллакт» - 1,10 руб., ТМ «Непоседа» - 0,85 руб., ТМ «Гоптышка» - 1,10 руб, ТМ «Маленькое счастье» - 1,00 руб., ТМ «Чудо-чадо» - 0,92 руб. Тобто ціна деяких конкурентів є вищою, за вітчизняну [28]. Багатофакторний конкурентоспроможності товару ТМ «Чудо-чадо» на ринку Білорусі подано в Додатку Б.

Більшість характеристик товару досягли еталонного значення, проте досліджуваній компанії варто вдосконалити упаковку та процес стерилізації, щоб збільшити термін придатності пюре.

Отже, порівнявши товар «Вітмарк-Україна» з товарами конкурентів на ринку дитячого харчування Білорусі, можна зробити висновок, що дитяче пюре ТМ «Чудо-чадо» має значні конкурентні переваги, порівняно з дитячим пюре конкурентів, а саме відсутність цукру у продукції, відсутність ароматизаторів та інших харчових консервантів. Також пюре ТМ «Чудо-чадо» має необхідну для малюків консистенцію, воно не є занадто густим, як товари конкурентів. ТМ «Чудо-чадо» набрала достатню кількість балів, більше лише у ТМ «Маленькое счастье».

Перейдемо до порівняння «Вітмарк-Україна» з основними конкурентами, що представлені на канадському ринку. Для аналізу конкурентів необхідно спочатку порівняти безпосередньо компанії без прив'язки до їх продукції. Мова

йде про те, що ми обрали найпопулярніші фірми-виробники дитячого пюре на ринку Канади. Відзначаємо, що сюди потрапили так само транснаціональні корпорації, що ведуть діяльність у багатьох країнах, зокрема, у Європі та Україні.

Таблиця 2.1.18

Сильні та слабкі сторони компанії «Вітмарк-Україна» у порівнянні з конкурентами на ринку дитячого харчування Канади

Показники	Чудо-чадо	Heinz	Gerber	Baby Gourmet Foods	Parent's Choice
1. Широта асортименту	6	8	7	7	8
2. Відповідність міжнародним стандартам	8	10	10	9	9
3. Рекламні кампанії	10	8	7	6	10
4. Досвід роботи на ринку	10	10	10	7	8
5. Широта каналів збуту	5	8	7	6	9
6. Рівень технологічного обладнання виробництва	6	9	8	6	7
7. Інноваційність виробництва	7	10	9	8	8
Всього	52	63	58	49	59

Джерело: складено автором за даними [38-42].

За показником відповідності міжнародним стандартам ситуація є схожою – найвищі бали мають великі транснаціональні корпорації. У той же час конкуренти отримали середні бали, а досліджувана компанія займає найнижчу позицію. За показником рекламних компаній в канадського конкурента та вітчизняної компанії «Вітмарк» позиції є найкращими, а в інших компаній більш скромні бюджети на рекламу, а також відповідні рекламні успіхи. Серед інших найвищу оцінку отримала корпорація Heinz. За показником досвіду роботи на ринку найнижчий показник мають канадські конкуренти, а українська компанія «Вітмарк» разом із двома найбільшими корпораціями також має найвищий бал.

За широтою асортименту оцінки є приблизно однаковими, українська компанія займає посередні позиції. Найвищі бали отримали Heinz та Parent's Choice. І за широтою каналів збуту найгірша оцінка в української компанії, а конкуренти мають приблизно рівномірно розподілені оцінки, що означає більш-

менш доступну можливість до завоювання каналів збуту на відповідному канадському ринку.

Інноваційність виробництва поступається абсолютно всім компаніям і тут знову ситуація є найкращою у транснаціональних корпорацій за рахунок більших фінансових витрат та розвинутого ефекту масштабу.

Безумовно, підсумкова оцінка демонструє, що компанія Heinz має найкращі показники, а досліджувана компанія достатньо сильно поступається. Однак той факт, що «Вітмарк-Україна» набрала навіть більшу кількість за відомого канадського виробника Baby Gourmet Foods говорить про те, що українська продукція може зайняти певну частку на канадському ринку.

Якщо охарактеризувати товари конкурентів на канадському ринку дитячого харчування (див. табл. 2.1.19), то зазначаємо, що ситуація є кращою. На відміну від порівняння із компаніями-конкурентами на досліджуваному ринку для відповідної продукції при порівнянні торгових марок ми можемо проглянути лідерство вітчизняного виробника. Це є добрим сигналом, оскільки навіть за рахунок конкурентних можливостей компанії, за рахунок співвідношення ціна-якість можна говорити про прийняття рішення про вихід на відповідний ринок.

Таблиця 2.1.19

Сильні та слабкі сторони товару компанії «Вітмарк-Україна» у порівнянні з товарами конкурентів на ринку дитячого харчування Канади

Показники	ТМ "Чудо-чадо"	ТМ Heinz Nature	ТМ Gerber	ТМ Baby Gourmet	ТМ Parent's Choice
1.Вміст цукру	10	4	4	10	4
2.Вміст ароматизаторів та харчових консервантів	10	8	7	9	7
3. Термін придатності	8	10	10	8	8
4. Консистенція	10	10	7	8	8
5.Ергономічність упаковки	7	8	9	9	7
6. Ціна	10	5	7	8	8
7. Смакові якості	10	9	8	8	9
Всього	65	54	52	60	51

Джерело: складено автором за даними [38-42].

Отже, загалом за показником використання цукру канадський конкурент та українська компанія демонструють найкращі показники, а три інших компанії мають посередній результат. Схожа ситуація і з використанням ароматизаторів та харчових консервантів, однак у компанії «Вітмарк-Україна» єдиної є найвища оцінка. Отже, за складом продукції компанія є безперечним лідером. За терміном придатності найкращі показники у двох транснаціональних корпорацій Heinz та Гербер, оскільки вони використовують більшу кількість консервантів, що дозволяє краще зберігати відповідні продукти. За показником консистенції найкращі показники у компанії Heinz та аналізованого підприємства, а інші компанії мають оцінки 7 та 8 відповідно.

Достатньо рівномірно розподілені оцінки за критерієм ергономічності упаковки, але досліджувана компанія на рівні із канадським конкурентом Parent's Choice отримала низькі показники. Однак розрив є незначними і загалом поліпшення ергономічності упаковки не є затратним з точки зору фінансів та часу. За ціною, безумовно, Україна має більш конкурентну позицію – найдорожча продукція у компанії Heinz і посередні показники мають Gerber та канадські аналоги. За смаковими якостями показники конкурентів є майже однаковими, але найкращі оцінки у компанії «Вітмарк-Україна», однак у конкурентів оцінки складають 8-9, тобто розрив незначний.

Високі показники для розвитку торгової марки у «Вітмарк-Україна», оскільки на канадському ринку вона ще не представлена і є можливість використати різноманітні стратегії для просування. А вже відомі торгові марки мають споживачів, лояльних до бренду, однак їм важко запропонувати щось нове для того, аби завоювати прихильність у нових споживачів. Отже, зазначимо, що саме за рахунок незначних відривів за всіма показниками, українська компанія має позитивні підсумкові оцінки із достатньо суттєвою перевагою за пропонованим товаром. Багатокутник конкурентоспроможності товару ТМ «Чудо-чадо» на ринку Канади подано в Додатку Б.

Таким чином, на основі дослідження конкурентів на ринку дитячого харчування Білорусі та Канади компанії «Вітмарк-Україна» запропоновано

дотримуватись стратегії наслідування лідера. Обрана стратегія забезпечить стабільну діяльність на ринку та не буде провокувати цінову війну.

У ході дослідження покупців компанії «Вітмарк-Україна» на ринку дитячого харчування Білорусі та Канади необхідно розробити гіпотезу ринкової стратегії, при цьому потрібно здійснити сегментацію покупців за такими ознаками: тип місцевості, стать, вік, рівень доходу, вік дитини, мета придбання, стиль життя. Загальна сегментація покупців представлена в табл. 2.1.20.

Споживачами дитячого пюре є діти віком від 1 до 3 років. Проте, оскільки такі малі споживачі самі собі не можуть купувати продукцію дитячого харчування, цільовою аудиторією можна вважати жінок, що мають малих дітей до 3 років. Більшість покупців дитячого пюре проживають у містах. Рівень прибутку у потенційних покупців загалом середній. Зазвичай покупці купують дитячі пюре у супермаркетах – 65,3%, міні-маркетах -12,9%, аптеках – 7,9%, в дитячих магазинах – 6,4% інше – 7,5%. До речі, цікаво, що продажі через спеціалізовані дитячі магазини та аптеки мають помітну диспропорцію між часткою продажів в натуральному і ціновому вираженні. Підприємці ставлять вищу ціну, користуючись ефектом довіри з боку покупця. Тобто, батьки, роблячи покупки в аптеках і дитячих магазинах менше побоюються придбати контрафактний і прострочений товар. Найважливішими факторами при виборі дитячого пюре для споживачів є якість, в першу чергу, смак та ціна.

Таблиця 2.1.20

Сегментування В2С ринку Білорусі та Канади

Критерій	Змінні сегментації	Значення змінної
Географічний	Тип місцевості	Місто
		Сільська місцевість
Демографічний	Вік	18-24 роки
		25-29 років
		30-34 роки
		35+ років
	Стать	Жінки
		Чоловіки
	Рівень доходу	Заможні (з/п > 2,5 тис дол/міс)
		Особи з доходами вище середнього (з/п > 1,2 тис дол/міс)
		Особи із середніми доходами (з/п близько 1 тис дол/міс)

Продовження таблиці 2.1.20

		Особи з доходами нижче середнього (з/п близько 500 дол/міс)
	Вік дитини	0-6 місяців
		7 місяців – 1 рік
		1-2 роки
		3+ років
Поведінковий	Мета придбання	Для першого прикорму
		Для прогулянки
		Як замітник звичайної їжі
		Як доповнювач звичного раціону
		Використання у щоденному раціоні
	Місце придбання	Супермаркет
		Аптека
		Онлайн-магазин
	Кількість придбання	Великою кількістю
Із запасом на кілька днів-тиждень		
Поштучно		
Емоційний	Обставини придбання	Постійна покупка
		Покупка «аби спробувати»
		Покупка як свідомий вибір
Психографічний	Стиль життя	Здоровий спосіб життя
		Активний спосіб життя
		Харчування фаст-фудом
		Пасивна життєва позиція

Джерело: складено автором на основі даних [57,59].

Сегментація на даному ринку відіграє досить важливу роль, оскільки вона дозволяє із різноманіття сегментів виокремити саме цільові групи та власного цільового споживача. Якщо ми будемо говорити про тип місцевості, то це, безумовно, місто та село. Але зважаючи на ціну та обставини продажу, скоріше за все споживачем буде саме житель міста. Якщо говорити про вік, то зважаючи на середній вік народження дитини, нами може бути обрана вікова група від 25 до 34 років. Зрозуміло, що більшою мірою купувати товари будуть жінки, аніж чоловіки. Купувати будуть представники усіх вищевказаних груп за рівнем доходу, однак зрозуміло, що кількість, якість та ціни лінійок обраного товару будуть різними. Тому за цим сегментом необхідно пропонувати як мінімум два види продукції за різними цінами.

Вік дитини напряму буде впливати на функціональні особливості продукту і буде впливати на асортимент продукції, тобто залежно від цілей та обставин, за

яких це харчування будуть обирати. Місце придбання є важливим, зважаючи на потенційну рекламу, яку необхідно буде запуснути. На сьогодні все більшою мірою товари будуть купувати через мережу інтернет. Мета придбання буде впливати із особливостей харчування, оскільки вона може мати особливі складники та відповідати тому чи іншому етапу розвитку дитини.

Кількість придбання більшою мірою визначає упаковку, в якій продавати, а також можливість пропозиції великих пачок за меншими цінами. Обставини придбання є важливими для того, аби залучити покупців. Важливо зрозуміти, яким чином покупці роблять свій вибір при порівнянні різноманітних виробників дитячого харчування. Стиль життя більшою мірою впливає на рекламні акції та ситуації, в яких споживачі будуть робити вибір стосовно того чи іншого виробника. І цей фактор теж потребує вивчення із первинних даних для більш точного опису цільової групи.

З точки зору сегментування покупців за віковою ознакою, більш за все продукти дитячого харчування купують жінки, віком від 25 до 29 років. Вони становлять 36,5% від всіх споживачів ринку. На другому місці знаходяться жінки віком від 30 до 34 років, їх частка становить 32,1%. На жінок у вікових категоріях «18-24 років» та «35+» припадає по 15,7%.

Таким чином, портрет середньостатистичного покупця дитячого пюре ТМ «Чудо-чадо» виглядає так: жінка віком від 18 до 45 років, що має дітей, віком до 3-х років, турбується про їх здоров'я, прагне мінімізувати споживання цукру, веде здоровий або активний спосіб життя та має середній або вище середнього дохід.

Враховуючи вищенаведену сегментацію, компанії «Вітмарк-Україна» доцільно застосовувати таку стратегію охоплення ринку, як стратегія диференційованого маркетингу. Остання передбачає охоплення декількох сегментів ринку і розроблення для кожного з них окремого комплексу маркетингу, що дозволяє підприємству зменшити рівень ризику і негативні економічні наслідки в разі невдачі на певному сегменті.

Також нами було проведено маркетингове дослідження, метою якого було визначення рівня попиту та споживчих мотивацій при покупці дитячого пюре на ринку Республіки Білорусь та Канади.

Оскільки компанія лише виходить на ринок, вона має розуміти, чим споживачі керуються при купівлі дитячого плодоовочевого пюре, що для них є найбільш важливим, а що зовсім неважливо. Також необхідно знати рівень попиту на дитяче харчування. Це все необхідно, щоб розробити правильну ринково-продуктову стратегію.

Було встановлено наступні межі маркетингового дослідження:

- 1) Часові межі: короткостроковий період.
- 2) Територіальні межі: Білорусь (м. Мінськ, м. Гродно, м. Гомель, м. Брест, м. Могильов), Канада (Оттава, Онтаріо, Ньюфаундленд і Лабрадор, Саскачеван).
- 3) Ринкові сегменти: жінки, віком від 20 до 40 років, що мають дітей, віком до трьох років.
- 4) Продуктова лінія: дитяче пюре.

Для досягнення мети нами було розроблено перелік пошукових питань, на основі яких розроблена анкета для покупців та експертів (табл. 2.1.21 Додатку В). Анкети для покупців та експертів також винесені в Додаток В.

Отже, загальна сума балів факторів ринкових можливостей значно перевищує загальну суму балів ринкових загроз, адже на ринках Білорусі та Канади можливостей було виявлено більше, аніж загроз. Найвагомішими виявились політичні та економічні фактори макросередовища. Вони сприяють розширенню пропозиції, а також зростанню купівельної спроможності населення, тобто зростанню попиту. Тож, доцільно буде розглядати модель виходу на ринок Канади.

Експертні оцінки щодо можливостей та загроз вказують на переваги діяльності українських виробників дитячого харчування на ринку Канади. Внаслідок сформованого попиту на дитяче харчування, перспективи виходу на цей ринок для досліджуваної компанії є сприятливими. Проте, є певні економічні

та демографічні фактори, які виступають загрозами для даної компанії, та спричиняють зниження попиту на продукцію дитячого харчування.

Визначено, що «Вітмарк-Україна», при порівнянні з конкурентами отримала значну кількість балів за рахунок значного досвіду виробництва, інноваційності виробництва, наявності досвіду експорту і наявності міжнародних сертифікатів.

На основі порівняння з конкурентами на ринках дитячого харчування компанії «Вітмарк-Україна» запропоновано дотримуватись стратегії наслідування лідера. Не провокуючи цінової війни, стратегія є привабливою для забезпечення стабільної діяльності компанії на ринку дитячого харчування.

Також, враховуючи результати сегментування, компанії «Вітмарк-Україна» запропоновано для охоплення ринку застосовувати стратегію диференційованого маркетингу.

2.2. Вплив культурного бізнес-середовища Білорусі та Канади на діяльність українських виробників дитячого харчування

У попередньому підрозділі роботи було розкрито специфіку культурних факторів макросередовища в Білорусі та Канаді, які безпосередньо впливають на галузь та товар. При цьому для прийняття рішення про вихід на той чи інший ринок компанії необхідно чітко усвідомлювати, якими є особливості кожного суспільства. Для цього ми обрали модель Хофстеде. Модель вимірювання факторів культурного середовища, розроблена Гертом Хофстеде, є основою для аналізу культурного середовища. Він виділяє шість вимірів культури, а саме: дистанція влади, співвідношення індивідуалізму та колективізму, відношення до влади чоловіків та жінок, відношення до невизначеності, сприйняття тривалості орієнтації, стриманість/ поблажливість культури. Тож порівняймо дані показники Білорусі та Канади з відповідними показниками України.

Розглянемо рівень дистанції влади (рис.2.3 Додатку Г).

Як видно з рис 2.3, Білорусь та Україна мають високі показники – відповідно 95 і 92. Це означає, що люди в такому суспільстві приймають ієрархічний порядок, у якому кожен має місце, і який не потребує подальшого обґрунтування. Вважається, що ієрархія відображає властиві нерівності, і різний розподіл влади виправдовує той факт, що люди на вищих керівних посадах мають більше переваг, ніж люди з нижчих щаблів у суспільстві.

Відповідний показник Канади становить 39. Канадська культура характеризується відсутністю явного статусу або класових відмінностей у суспільстві. Типовою для інших культур з низьким балом, ієрархія в канадських організаціях встановлена для зручності, начальство завжди доступне, а менеджери покладаються на окремих співробітників та команди за їх досвід. Для менеджерів та співробітників прийнятним стилем поведінки є постійний процес консультування та вільний обмін інформацією.

В Білорусі та Україні процес керівництва в організаціях теж характеризується значною дистанцією між керівниками та їх підлеглими.

Таблиця 2.2.1

Вплив фактору «Дистанція влади» на діяльність виробників дитячого харчування у Білорусі та Канаді

Країна	Фактор	Загроза/ Можливість	Експертна оцінка прояву
Білорусь	Стиль керівництва	–	7
Канада		+	3
Білорусь	Доступ до керівництва	–	5
Канада		+	2
Білорусь	Швидкість передачі вказівок/завдань	–	4
Канада		+	2

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Стиль керівництва в компаніях визначається дистанцією до влади, оскільки у Білорусі, як і в Україні, дистанція до влади є значною. Таким чином, в Україні та Білорусі буде переважати авторитарний тип керівництва, що може бути загрозою при роботі із партнерами з більш демократичних країн. У той же час для Канади даний фактор є можливістю, але для Білорусі такого немає, оскільки, в основному, використовуються ліберальні прийоми у керівництві. Так, негативний прояв у Білорусі може проявлятися в тому, що рішення про

діяльність компанії засновані лише на 1 людині або на дуже обмеженому колі осіб. І таким чином, присутня значна роль суб'єктивних суджень та думок тих людей, що будуть приймати рішення – керівників підприємств чи підрозділів. У той же час для Канади стиль керівництва виявляється у раціональному прийнятті рішень керівництва компанії.

Доступ до керівництва організацій в нашому випадку означає те, що буде легше залучити до переговорів одразу керівництво найвищого рівня. Для досліджуваної компанії на ринку Канади це є можливістю, оскільки доступ до найвищого керівництва буде легший, аніж в Білорусі. У той же час у Білорусі може знадобитися більше часу та витрат коштів для того, аби спочатку провести переговори із нижчими ланками у структурі компанії, і після цього лише перейти до більш високих рангів у керівництві, що буде лише бюрократизувати переговорний процес.

Фактор «Швидкість передачі даних» означає, що у бюрократизованих авторитарних системах всі рішення мають бути узгоджені на рівні керівництва. Таким чином, тривалість ухвалення та реалізації таких рішень буде довшою, що може загалом впливати на неоперативність роботи з компаніями цієї країни. В той же час для Канади ми бачимо можливість делегування повноважень та передачі завдань швидше і прийняття рішень на більш низьких рівнях. Таким чином, це полегшує та пришвидшує роботу із потенційними контрагентами з Канади, що робить даний фактор сприятливим для українських компаній.

Розглянемо тепер наступний показник, а саме: співвідношення індивідуалізму та колективізму (рис. 2.4 Додатку Г).

Показники України та Білорусі є однаковими. З низьким балом 25, Білорусь є колективістською культурою. Це видно з прихильності людей до міцної, згуртованої «групи». Ці суспільства розвивають міцні стосунки, коли кожен бере на себе відповідальність і захищає своїх членів групи. Лояльність має першочергове значення і перевершує більшість інших суспільних правил. У цих суспільствах образа призводить до сорому.

Канада набрала 80 балів за цим виміром і може бути охарактеризована як індивідуалістична культура. Подібно до свого американського сусіда на півдні, люди в Канаді піклуються про себе та своїх найближчих. Подібним чином, у діловому світі від працівників очікується незалежність та прояв ініціативи. Відповідно, рішення засновуються частіше на індивідуальних потребах – у тому числі при співробітництві із імпортерами.

Таблиця 2.2.2

Вплив фактору «Співвідношення індивідуалізму та колективізму» на діяльність виробників дитячого харчування у Білорусі та Канаді

Країна	Фактор	Загроза/ Можливість	Експертна оцінка
Білорусь	Особливості прийняття рішень	+	3
Канада		-	5
Білорусь	Рівень конформізму	-	5
Канада		+	5
Білорусь	Орієнтація на вигоди	-	3
Канада		+	5

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Якщо українці планують виходити з друзями, вони скажуть: «Ми з друзями» замість «Я та мої друзі». Відносини мають вирішальне значення для отримання інформації, знайомства або успішних переговорів. Тож Україна є колективістською країною. І ми маємо суттєву різницю із сприйняттям вигод при співробітництві із Канадою. Це може стати загрозою в майбутньому.

Фактор «Особливості прийняття рішень» у досліджуваних країнах можуть корелювати із показником дистанції влади. Таким чином, якщо в Білорусі рішення і приймаються колективно за рахунок значного рівня колективізму, то цей фактор може частково компенсуватися високою дистанцією до влади. Тому і експертна оцінка як можливості є незначною. Однак зазначаємо, що прийняття рішень через колектив є набагато кращим, ніж за індивідуальними оцінками в Канаді, де це є певною загрозою. Це створює для українських компаній загрози через різне сприйняття вигод від співпраці на рівні компаній.

Фактор «Рівень конформізму» так само корелює із високим рівнем колективізму в Білорусі. І це більшою мірою може бути загрозою для споживчого попиту, оскільки значна кількість покупців будуть поводитися так

само як і більшість, тобто купувати вже перевірені та популярні торгові марки. Таким чином, завоювати новим виробникам, особливо в такій галузі як дитяче харчування, свою ринкову нішу буде важко. У той же час в Канаді це є суттєвою можливістю для українського бізнесу, оскільки такі споживачі будуть поводити себе більш індивідуально і, відповідно, без врахування смаків та вибору інших покупців, а робити власний вибір торгівельної марки. За експертною оцінкою, бали є однаковими в обох країнах, але протилежними за знаком.

Фактор «Використання особистої вигоди» означає те, що при побудові стратегії захоплення ринку, а також налагодженні комунікацій з новими компаніями можна імпортерам буде враховувати певні особистісні мотиви. У Канаді, наприклад, заохочувати менеджерів із продажів матеріально. У той же час для врахування потреб колективу необхідно буде надавати певні пропозиції, що будуть мати цінність для всієї компанії і, відповідно, це буде зробити набагато важче, аніж врахувати потреби окремо взятих індивідів. Таким чином, це є певною можливістю для українських компаній у Канаді.

Що стосується фактору «відношення до влади чоловіків та жінок» (рис.2.5 Додатку Г), то показники в Білорусі та Україні є схожими, в Канаді – суттєва різниця. Г. Хофстеде надав низький бал культурі Білорусі (20) за цим виміром. Це характеризує її як «жіноче» суспільство. У жіночих культурах основна увага приділяється «роботі, щоб жити». Конфлікти можуть бути, але вони вирішуються шляхом компромісу та переговорів.

Канада за цим виміром оцінена в 52 бали за цим показником і може бути охарактеризована як «чоловіче» суспільство. Хоча канадці прагнуть досягти високих показників у роботі, загальний культурний тон є більш стриманим щодо досягнень, успіху та перемоги порівняно із Білоруссю. Подібно до цього канадці, як правило, мають баланс між роботою та особистим життям, і, ймовірно, потрібен час, щоб насолодитися особистими заняттями та життям загалом. Це не означає, що канадці не є працьовитими працівниками. Як правило, канадці прагнуть досягти високих стандартів ефективності у всіх сферах життя.

Однозначно низький бал по даному виміру Хофстеде надав в Україні 25, це «жіноче» суспільство. У жіночих культурах основна увага приділяється «роботі, щоб жити».

Таблиця 2.2.3

Вплив фактору «Відношення до влади чоловіків та жінок» на діяльність виробників дитячого харчування у Білорусі та Канаді

Країна впливу	Вплив фактору	Загроза/ Можливість	Експертна оцінка
Білорусь	Роль конкуренції у керівництві	+	4
Канада		-	3
Білорусь	«Твердість» характеру працівників	+	4
Канада		-	2
Білорусь	Особливості заохочень до співробітництва	+	3
Канада		-	1

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Фактор «Роль конкуренції у керівництві» означає, що для досягнення власних цілей контрагентів буде необхідно провести достатньо напружені переговори. В той же час у Білорусі, яка має нижчі оцінки, ми можемо виокремити це як можливість, оскільки така конкуренція певною мірою буде відсутня і, відповідно не буде боротьби для встановлення якихось умов контрактів. У Канаді такий прояв є його дещо меншим, оскільки культура не показує яскраво виражених оцінок мінімуму або максимуму. Тому загалом оцінки в Канаді за всіма 3 факторами будуть меншими. Але це є певною загрозою імпортера, оскільки серед канадців буде існувати певна конкуренція за встановлення власних умов контрактів.

Так само і фактор «твердість характеру» означає, що канадці ймовірно будуть активно відстоювати власні вигідні умови для подальшого співробітництва і змінити їх буде важче. В Білорусі це буде можливістю для імпортера, оскільки він зможе в більшій мірі впливати на переговорний процес і власні умови контракту.

Фактор «Особливості заохочень» означає, що для Білорусі якісь матеріальні заохочення будуть меншою мірою заважати прийняти умови партнерам. У той же час у Канаді місцеві компанії-рітейлери можуть менш ймовірно навіть за рахунок особистісних заохочень прийняти пропозицію до

співробітництва, оскільки вони схильні постійно працювати на власних умовах. І це є незначною загрозою на ринку Канади.

Розглянемо наступний показник – «бажання запобігти невизначеності» (рис. 2.6 Додатку Г).

За моделлю Г. Хофстеде даний показник для Білорусі становить 95 балів. Країна має високі показники уникнення невизначеності, демонструючи, що як нація вона бачить механізми уникнення двозначності. Люди не сприймають зміни легко. Вони нетерпимі до неортодоксальної поведінки та ідей. Щоб мінімізувати рівень невизначеності, існує емоційна потреба у жорстких правилах, законах, політиці. Для Українського виробника це можливість, адже сприйняття виміру є схожим.

Канадський бал за оцінкою Хофстеде за цим виміром становить 48. Це свідчить про легке прийняття нових ідей, інноваційних продуктів та готовність спробувати щось нове чи інше, незалежно від того, стосується це технологій, ділової практики чи споживчих товарів. Канадці також терпимо ставляться до ідей чи думок будь-кого і дозволяють свободу вираження поглядів. У той же час канадська культура не орієнтована на правила, і канадці, як правило, менш емоційно виразні, ніж культури, що набирають більший бал у цьому вимірі.

Оцінка 95 за цим виміром від Хофстеде в українців означає, що вони відчують велику загрозу через неоднозначні ситуації. Також детальне планування та інструктаж є поширеним явищем. Українці воліють максимально узгодити всі умови контрактів.

Таблиця 2.2.4

Вплив фактору «Бажання запобігти невизначеності» на діяльність виробників дитячого харчування у Білорусі та Канаді

Країна	Фактор	Загроза/ Можливість	Експертна оцінка
Білорусь	Деталізація переговорного процесу	+	5
Канада		-	3
Білорусь	Ставлення до відкладених справ	+	3
Канада		-	2
Білорусь	Врахування двозначності при перемовинах	+	3
Канада		-	2

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Білоруські підприємці мають достатньо негативне ставлення до невизначеності, що є можливістю для ведення деталізованих переговорів. Таким чином, деталізація переговорного процесу буде достатньо високою, що є можливістю для нашої фірми, оскільки дозволяє нормально провести переговорний процес та виокремити всі нюанси для того, аби не мати якихось суперечок та неоднозначностей у майбутньому. Таким чином, жодних підстав для втручання якихось судових органів і конфліктів в економічному аспекті компанії не матимуть в майбутньому. Підкреслимо, даний показник є посереднім, що дає певне поле для невизначеності в майбутньому, і загалом може стати підґрунтям для конфлікту, оскільки канадські підприємці інколи можуть трактувати одні й ті самі умови дещо по-різному. А тому в Канаді вважаємо це не дуже значною, але загрозою.

Ставлення до відкладених справ в Білорусі буде негативним, що буде стимулювати вирішувати всі нагальні питання одразу і без відкладання. В той же час у Канаді це може бути певною загрозою для імпортера, оскільки канадці будуть загалом прийнятно ставитися до таких відкладених справ, що може мати результатом певні конфлікти та неузгоджені інтереси у майбутньому. Однак зазначаємо, що в Канаді показник є посереднім за абсолютним виміром, а не низьким, тому і говорити про загрози ми не можемо.

З приводу врахування двозначності при переговорах, то тут так само говоримо про те, що в Канаді це є незначною загрозою для імпортера, оскільки така двозначність при переговорному процесі може виникнути. В Білорусі це є можливістю, оскільки в будь-якому випадку компанії не будуть стикатися із такою проблемою у майбутньому. Даний фактор достатньо сильно корелює із попередніми вказаними загрозами та можливостями.

Розглянемо тепер наступний показник, а саме: довгострокову орієнтацію: (рис. 2.7 Додатку Г).

Хофстеде оцінив цей вимір у високий бал 81, за яким білоруська культура виявляється надзвичайно прагматичною. У суспільствах з прагматичною спрямованістю люди вірять, що істина залежить від ситуації, контексту та часу.

Вони виявляються здатними легко адаптувати традиції до змінних умов, мають сильну схильність до економії та інвестування, ощадливість та наполегливість у досягненні результатів.

Канада оцінена дослідником у 36 балів у цьому вимірі, отже це нормативне суспільство. Вони виявляють велику повагу до традицій, відносно невелику схильність до економії на майбутнє та орієнтацію на досягнення швидких результатів.

Україна набирає 86 балів, що означає, що це дуже прагматична культура. Тож ситуація ідентична з білоруською.

Загалом білоруси є орієнтованими на довготривалу перспективу більше, ніж канадці. Звідси є похідними і ціла низка факторів. Наприклад, терміни укладання контрактів, безумовно, будуть набагато довшими у Білорусі (через дію фактора), зважаючи на орієнтацію на великий термін співробітництва. Це є можливістю для українських підприємств, оскільки один раз проведені переговори та витрати на організацію зустрічей з потенційними білоруськими контрагентами надають можливість одразу мати довгостроковий результат на майбутнє.

Таблиця 2.2.5

Вплив фактору «Довгострокова орієнтація» на діяльність виробників дитячого харчування у Білорусі та Канаді

Країна	Фактор	Загроза/ Можливість	Експертна оцінка
Білорусь	Терміни укладання контрактів	+	3
Канада		-	2
Білорусь	Схильність до зміни контрагентів	+	2
Канада		-	3
Білорусь	Врахування прагматичності	-	2
Канада		+	1

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

В Канаді це є незначною загрозою, оскільки культура канадців є менш орієнтованою на довготривалий період за думкою Хофстеде і, відповідно, терміни співпраці при всіх рівних умовах все одно будуть меншими.

Наступним фактором, який варто розглянути – це схильність до зміни контрагентів. Білоруси не будуть схильними до зміни контрагентів, оскільки

орієнтовані на довготривалу співпрацю із постійними контрагентами. А відповідно, це є можливістю, оскільки означає, що компанії не будуть переглядати вже укладені контракти, і ми можемо сподіватися, що наші потенційні партнери не будуть змінювати умови контракту та співробітництва, навіть якщо якась фірма запропонує дещо вигідніші умови. В Канаді це є незначною загрозою, оскільки всі перелічені фактори з приводу орієнтації на недовготривале співробітництво контрагентів ми можемо інтерпретувати як невелику загрозу.

Врахування незначної прагматичності білоруських покупців може стати певною проблемою для імпортерів, оскільки вони не знайомі з новим товаром і необхідно буде враховувати якісь нові стратегії для того, аби змусити покупця придбати дитяче харчування українського виробництва, а не те, до якого вже покупці звикли. Відповідно, це є незначною загрозою в Білорусі. У той час у Канаді це може бути певною можливістю, оскільки клієнти є не настільки прагматичними у своєму виборі.

Розглянемо тепер наступний показник, а саме: стриманість/поблажливість культури: (рис. 2.8 Додатку Г).

Низький бал у Білорусі –15. Це свідчить про культуру, яка характеризується великою стриманістю. Стримане суспільство схильне до цинізму та песимізму. Крім того, вони не приділяють особливої уваги дозвіллю та контролюють задоволення своїх бажань. Вони можуть купувати менше різноманітних товарів.

Високий бал 68 у цьому вимірі для Канади означає, що канадська культура класифікується як поблажлива. Люди виявляють готовність реалізувати свої імпульси та бажання насолоджуватися життям та веселитися. Вони мають позитивне ставлення та схильність до оптимізму. Крім того, вони вважають дозвілля важливою складовою життя, поведуться як завгодно і витрачають гроші, як хочуть.

Ситуація в Україні є аналогічною до ситуації в Білорусі, бал по цьому показнику в Україні на рівні 14, що свідчить про культуру, яка характеризується великою стриманістю.

Таблиця 2.2.6

Вплив фактору «Стриманість/поблажливість культури» на діяльність виробників дитячого харчування у Білорусі та Канаді

Країна	Фактор	Загроза/ Можливість	Експертна оцінка
Білорусь	Стриманість у споживанні	–	4
Канада		+	3
Білорусь	Схильність до самообмежень	–	2
Канада		+	1
Білорусь	Імпульсивність/емоційність у покупках	–	3
Канада		+	3

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Стриманість загальної культури білорусів може негативно відобразитись на споживчому попиті. Так, ми виокремили фактор стриманості у споживанні, який означає, що білоруси можуть частіше заощаджувати на продуктах харчування і, таким чином, витратити менше грошей на запропонований нами продукт. В той же час в Канаді може існувати більш вільний підхід до витрат, що є для імпортера певною можливістю.

Для білорусів похідним фактором є самообмеження в тому плані, що частота покупок буде відносно меншою. Зрозуміло, що для будь-якого виробника це є певною проблемою, тому відзначаємо так само і загрозу цього фактора.

Останнім фактором за критерієм «Стриманість/поблажливість культури» ми виокремили імпульсивність у покупках. Говоримо про те, що тут, особливо на перших етапах, необхідно буде запропонувати споживачам якісь комунікації та рекламні компанії, що будуть апелювати не тільки до раціональних очікувань відносно споживання товару, але і стосовно закликів для того, аби спробувати 1-2 рази товар. Відповідно, в Канаді для цього є більше можливостей, оскільки покупці менш стримані у виборі та більш імпульсивні у покупках. У той же час в Білорусі є вже задані шаблони споживання, які достатньо важко зруйнувати, що буде проявлятися у важкості завоювання відповідної ніші для імпортера.

Для того аби аналізувати підсумкові оцінки, нам необхідно врахувати певне ранжування факторів. Мова йде про те, що ми поставили оцінки для факторів, які не є однаковими за своєю значимістю для даного підприємства і даного ринку. Так, наприклад, ми вважаємо, що стриманість та поблажливість культури буде впливати більшою мірою на споживчий попит, але й так само на виробників та посередників, з якими ми плануємо працювати. Таким чином, цей фактор ми оцінимо вагою у 20 %, оскільки це фактор і попиту, і пропозиції. Так само і виокремлені фактори стосовно довгострокової орієнтації, які будуть впливати і на попит, і на пропозицію, тобто і на споживчий ринок, і на можливих бізнес-партнерів.

Водночас такий фактор як твердість або жіночність культури ми вважаємо, не буде впливати ні на споживання, ні значною мірою на ведення ділових переговорів. Таким чином, цей фактор отримав найнижчу оцінку у таблиці важливості. Високу оцінку також отримали співвідношення індивідуалізму та колективізму, оскільки ці фактори теж можуть визначати водночас і структуру споживання, і особливості процесу вибору брендів та впливати на процес ділових переговорів. Середні оцінки отримав фактор дистанція влади та бажання запобігти невизначеності. Ми виокремили, що ці фактори будуть впливати на процес ведення переговорів із посередниками та іншими компаніями в аналізованих країнах. Були виокремлені фактори, що будуть чинити суттєвий вплив, але не на попит на продукцію, а на переговорні процеси. Таким чином, було вирішено залишити таким факторам середню оцінку у 15 %.

Визначивши важливість факторів виміру культурного середовища (таблиця 2.2.7 Додатку Г), перейдемо до підсумкової оцінки загроз і можливостей діяльності української компанії на ринках Білорусі, Канади, України.

Таблиця 2.2.8

Підсумкова таблиця оцінювання загроз культурного середовища для виробників дитячого харчування у Білорусі та Канаді

№	Білорусь / Фактор	Оцінка	Канада / Фактор	Оцінка
Дистанція влади (коефіцієнт вагомості - 0,15)				
1	Стиль керівництва	$7*0,15=1,05$		
2	Доступ до керівництва	$5*0,15=0,75$		
3	Швидкість передачі вказівок/завдань	$4*0,15=0,6$		
Співвідношення індивідуалізму та колективізму (коефіцієнт вагомості - 0,2)				
4	Рівень конформізму	$5*0,2=1,0$	Особливості прийняття рішень	$5*0,2=1,0$
5	Орієнтація на вигоди	$3*0,2=0,6$		
Відношення до влади чоловіків та жінок (коефіцієнт вагомості - 0,1)				
6			Роль конкуренції у керівництві	$3*0,1=0,3$
7			«Твердість» характеру працівників	$2*0,1=0,2$
8			Особливості заохочень до співробітництва	$1*0,1=0,1$
Бажання запобігти невизначеності (коефіцієнт вагомості - 0,15)				
9			Деталізація переговорного процесу	$3*0,15=0,45$
10			Ставлення до відкладених справ	$2*0,15=0,3$
11			Врахування двозначності при перемовинах	$2*0,15=0,3$
Довгострокова орієнтація (коефіцієнт вагомості - 0,2)				
12	Врахування прагматичності	$2*0,2=0,4$	Терміни укладання контрактів	$3*0,2=0,6$
13			Схильність до зміни контрагентів	$2*0,2=0,4$
Стриманість/поблажливість культури (коефіцієнт вагомості - 0,2)				
14	Стриманість у споживанні	$4*0,2=0,8$		
15	Схильність до самообмежень	$2*0,2=0,4$		
16	Імпульсивність/емоційність у покупках	$3*0,2=0,6$		

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Таблиця 2.2.9

Підсумкова таблиця оцінювання можливостей культурного середовища для виробників дитячого харчування у Білорусі та Канаді

№	Фактор у Білорусі	Оцінка	Фактор у Канаді	Оцінка
Дистанція влади (коефіцієнт вагомості - 0,15)				
1			Стиль керівництва	$3*0,15=0,45$
2			Доступ до керівництва	$2*0,15=0,3$
3			Швидкість передачі вказівок/завдань	$2*0,15=0,3$

Продовження таблиці 2.2.9

Співвідношення індивідуалізму та колективізму (коефіцієнт вагомості - 0,2)				
4	Особливості прийняття рішень	3*0,2=0,6	Рівень конформізму	5*0,2=1,0
5			Орієнтація на вигоди	5*0,2=1,0
Відношення до влади чоловіків та жінок (коефіцієнт вагомості - 0,1)				
6	Роль конкуренції у керівництві	4*0,1=0,4		
7	«Твердість» характеру працівників	4*0,1=0,4		
8	Особливості заохочень до співробітництва	3*0,1=0,3		
Бажання запобігти невизначеності (коефіцієнт вагомості - 0,15)				
9	Деталізація переговорного процесу	5*0,15=0,75		
10	Ставлення до відкладених справ	3*0,15=0,45		
11	Врахування двозначності при перемовинах	3*0,15=0,45		
Довгострокова орієнтація (коефіцієнт вагомості - 0,2)				
12	Терміни укладання контрактів	3*0,2=0,6	Врахування прагматичності	1*0,2=0,2
13	Схильність до зміни контрагентів	2*0,2=0,4		
Стриманість/поблажливість культури (коефіцієнт вагомості - 0,2)				
14			Стриманість у споживанні	3*0,2=0,6
15			Схильність до самообмежень	1*0,2=0,2
16			Імпульсивність/емоційність у покупках	3*0,2=0,6

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

З даних табл. 2.2.8 і 2.2.9 очевидно, що фактори загроз культурного середовища Білорусі склали – 6,2 бали, а фактори можливостей – 4,35 бали, відповідні показники Канади: фактори загроз – 3,65 бали, фактори можливостей – 4,65 бали.

Отже, ми можемо бачити, що і за абсолютними, і відносними показниками Канада має більш сприятливе культурне середовище для ведення діяльності для вітчизняних підприємств-виробників дитячого харчування. Хоча результати є достатньо неочікуваними, оскільки за вимірами в абсолютних величинах за моделлю Хофстеде Білорусь майже повністю повторює характеристики України. Маємо відзначити, що тут ми не використовували методи відносного порівняння особливостей суспільства України та Білорусі або Канади, а виокремлювали абсолютні характеристики, що, зважаючи на вказані оцінки можуть бути

притаманні роботі у тій чи іншій країні. Тобто фактично досліджувались загрози та труднощі роботи у суспільствах (та можливості), а не ступінь схожості з Україною.

Розглянемо тепер особливості бізнес-етикету в Білорусі та Канаді.

Таблиця 2.2.10

Особливості ділового етикету у Канаді та Білорусі

Фактор	Канада	Білорусь	Україна
Роль жінок на перемовинах	Є високою, потребує врахування під час формальних бесід	Відносно невисока роль жінок у перемовинах	Відносно невисока роль жінок у перемовинах
Теми для бесіди	Політика та економіка	Загальні речі	Загальні, уникнення політики
Час перемовин	Час до вечора або на обід	Орієнтуються на другу половину дня	Орієнтація на ланч та вечерю
Обізнаність про компанію	Значну увагу приділяють деталям	Інформація про компанію лише загальна	Інформація про компанію лише загальна
Мова	Використовуються англійська та французька.	Використовуються російська, білоруська, англійська та меншою мірою німецька	Використовуються українська, російська. Молодь знає англійську
Інше	Країни не мають якихось особливих обмежень.		

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Роль жінок в бізнесі у Канаді на відміну від Білорусі є набагато вищою і потребує врахування під час формальних бесід, а також підготовки якихось презентів чи навіть гендерного складу делегації для переговорів. В той же час у Білорусі ми можемо говорити про менше залучення жінок, що, відповідно, не викликає жодних особливостей для бізнес етикету в цій країні. В Україні залучення жінок незначне, приблизно на такому рівні як в Білорусі

Неформальні розмови у Канаді зазвичай можуть зводитися до обговорення власне Канади, якихось політичних та економічних питань, а також спорту (особливо хокею та бейсболу). Натомість в Білорусі ви будете говорити більше про якісь загальні речі, перше уявлення про країну, природу та погоду. Це викликано тим, що економічна та політична ситуація у Білорусі можуть викликати суттєво двозначність, тому не вважаються вдалимими темами для розмови. В Україні теми для бесід теж більш загальні, уникнення політики.

Для перемовин час у Канаді зазвичай обирають до вечора або на обід. Це може бути найчастіше ланч. В той же час достатньо прийнятним є прийом гостей вдома. У Білорусі більшою мірою орієнтуються на другу половину дня, тобто ввечері у ресторанах. Додому запрошують лише найближчих партнерів, які вже можуть частково вважатися друзями. Там само орієнтація на ланч та вечерю в Україні.

У Канаді значну увагу приділяють деталям, тому партнери дуже часто просять вивчити детальну інформацію з приводу звітів продажів, податкового звіту, балансу компанії а також контролю аудиту. У Білорусі до такого ступеня деталізації можуть не доходити і більшою мірою намагаються дізнатися інформацію безпосередньо під час розмови із співробітником. В Україні інформація про компанію так само лише загальна.

У Канаді використовують французьку та англійську мови. Точно не буде поширеною українська та російська, незважаючи на певну діаспору, тому в Канаді в будь-якому випадку перемовини будуть проходити виключно англійською мовою. Особливістю мови у Білорусі є те, що використовується англійська, російська та меншою мірою німецька. У Білорусі можна проводити переговори навіть російською мовою. В нашій державі поширене використання української та російської мови. В ділових колах англійська достатньо поширена.

З приводу особливостей вживання алкоголю, привітання, одягу загалом країни не мають якихось особливих обмежень. І використання загальних норм бізнес-етикет і загальноприйнятих норм моралі та просто манер гарної поведінки під час перемовин буде достатньо для того, аби провести вдалу зустріч.

І за абсолютними, і відносними показниками Канада має більш сприятливе культурне середовище для ведення діяльності підприємствами-виробниками дитячого харчування. Хоча результати є достатньо неочікуваними, оскільки за вимірами в абсолютних величинах за моделлю Хофстеде Білорусь майже повністю повторює характеристики України. Маємо відзначити, що тут ми не використовували методи відносного порівняння особливостей суспільства

України та Білорусі або Канади, а виокремлювали абсолютні характеристики, що, зважаючи на вказані оцінки можуть бути притаманні роботі у тій чи іншій країні. Тобто фактично досліджувались загрози та труднощі роботи у суспільствах (та можливості), а не ступінь схожості з Україною.

Загалом бізнес-етикет у Білорусі та Канаді не має значних особливостей. На відміну від східних чи мусульманських країн в аналізованих державах немає якихось обмежень чи заборон. Загалом традиції, що панують в Канаді, вписуються в загальні норми бізнес-етикету, тому для людей, які звикли вести переговори на міжнародному рівні, не будуть становити жодних складнощів та труднощів під час аналізу.

2.3. Ризики діяльності вітчизняних виробників на міжнародних ринках дитячого харчування

Ризики міжнародного бізнесу пов'язані із тим, що компанія веде свою діяльність у кількох країнах. Відповідно до цього можуть створюватися загрози, які притаманні саме міжнародним ринкам. На відміну від національного, в нашому випадку ми розглядаємо доцільність виходу на ринки двох країн, а також обсяги розподілу ресурсів у випадку ухвалення рішення про вихід на обидва ринки. Зрозуміло, що ринки дитячого харчування Канади та Білорусі достатньо сильно відрізняються один від одного, а досліджувана компанія може стикатися як з однаковими, так і відмінними ризиками діяльності на цих ринках.

Оцінка ризиків, проведена нами, ґрунтується на методології проф. Р.О. Заблоцької.

У нашому випадку українська компанія буде виходити на один із двох іноземних ринків. Відповідно, на кожному із них вона стикатиметься із низкою ризиків. Почнемо із дослідження політичних ризиків. Політична система в будь-якій країні буде достатньо сильно впливати на перебіг міжнародного бізнесу. Це може проявлятися як у безпосередніх адміністративних заходів, що пов'язані із функціонуванням певної галузі, так і безпосередньо із ризиками, які пов'язані з

можливістю експропріації власності іноземних компаній або ж стимулювання чи обмеження іноземних інвестицій.

У будь-якому випадку достатньо очевидно, що політичні ризики в умовах нинішньої політичної системи, яка склалася в Білорусі, є надто високими. В той же час відносно стабільна політична система Канади буде демонструвати набагато меншу ймовірність виникнення таких же самих ризиків. У табл. 2.3.1 ми відобразили різні підходи до можливих ризиків у цих країнах, оскільки, наприклад, вірогідність політичних протиріч у Білорусії з Україною є набагато більшою, аніж взагалі можливість виникнення подібної ситуації у Канаді. Тому, наприклад, розглядати такий ризик в Канаді сенсу немає.

Більш детально ризики, які притаманні політичним системами обох країн, подані у табл. 2.3.1 разом з їх характеристикою впливу, силою впливу та ймовірністю, а також тезовими шляхами мінімізації цих ризиків для обраної компанії.

Посилення контролю за обігом товарів означає те, що безпосереднього на рівні місцевих громад буде посилено контроль за дотриманням різноманітних правил обігу товарів дитячого харчування. Ризик встановлення таких обмежень є невисоким, однак це буде мати прямиий вплив на обсяги продажів.

Таблиця 2.3.1

Політичні ризики діяльності компанії «Вітмарк» на ринку Білорусі

Складові ризику	Характер впливу	Сила впливу	Ймовірність	Шляхи мінімізації
1. Посилення контролю за обігом товарів	Прямий	Посередня	25%	Диверсифікація товарної продукції Стеження за нововведеннями в сфері регулювання
2. Політичні протиріччя з Україною	Прямий	Висока	40%	Створення СП чи білоруського дочірнього підприємства
3. Ймовірність експропріації	Прямий	Низька	5%	Підтримка зв'язків із місцевими та центральними органами

Джерело: складено автором.

На тлі політичних протиріч із Україною ми побачили реалізацію такого радикального кроку як введення торгового ембарго на купівлю українських товарів із Білорусі. Починала розвиватись ця ситуація із сфери енергетики. Це

має значний вплив, а також високу імовірність виникнення. І загалом саме цей ризик ми можемо виокремити як найбільший імовірний в Білорусі.

Імовірність експропріації іноземної власності є відносно низькою і ризик теж є невеликим. У той же час можна спробувати хоча б певним чином потенційну експропріацію оскаржити. Тому вважаємо, що сила впливу буде відносно низькою.

Таблиця 2.3.2

Політичні ризики діяльності компанії «Вітмарк» на ринку Канади

Складові ризику	Характер впливу	Сила впливу	Ймовірність	Шляхи мінімізації
Жорсткі нетарифні бар'єри	Опосередкований	Посередня	10%	Слідкування за обмеженнями у цій сфері. Проходження обов'язкових та добровільних сертифікацій

Джерело: складено автором

У Канаді ми вважаємо, що єдиним політичним ризиком може бути введення жорстких нетарифних бар'єрів на іноземну продукцію. У будь-якому випадку до бар'єрів можна пристосовуватися, і відповідним вимогам до товарів компанія так само може відповідати. Тому сила впливу буде посередньою, а також ймовірність їх запровадження є відносно незначною.

На тлі того, що на сьогодні ціни на продовольство в усьому світі зростають, то в обох країнах говорити про можливість зниження цін ми не можемо. У той же час за рахунок достатньо розвинутого вітчизняного виробництва Білорусі, імовірність настання несприятливих подій, пов'язаних із зниженням ціни на товар на даному ринку, буде вищою, ніж у Канаді. Однак імовірність настання цієї події оцінюємо лише у 2%.

Коливання курсу валюти також пов'язано із політичними та військовими причинами. У Білорусі імовірність такого ризику є достатньо високою, але сила впливу буде низькою, оскільки фіксація розрахунків має бути проведена у світових валютах, і більшою мірою коливання курсу білоруського рубля буде пов'язано із купівельною спроможністю місцевого населення.

За рахунок політичних, але більшою мірою культурних причин у Білорусі можна із середньою імовірністю очікувати порушення умов та термінів реалізації продукції. Це може бути пов'язано із споживчим попитом. Сила впливу буде посередньою, оскільки все-таки ми будемо укладати контракти із роздрібними та оптовими організаціями. Але досліджувана компанія все одно може зазнавати такого ризику.

Ризик фізичного ушкодження товарів та обладнання для виробництва за рахунок криміногенної та культурної ситуації в Білорусі може бути відносно вищим. Сила впливу буде високою, але імовірність не оцінюється значною.

Ринкові ризики у Канаді загалом є меншими (див. табл. 2.3.4). Так, ризик зниження ціни продукту ми оцінили навіть в 1%, оскільки цей ринок більшою мірою залежить від світових тенденцій. Так, у Білорусі може виникнути ситуація, коли середня ціна на ринку знижуватиметься. Це матиме наслідком зменшення обсягів попиту на нашу продукцію. Якщо ж ми так само знизимо ціну, то за тих самих обсягів (а вони залишаться такими самими, бо ціну знизили всі виробники) матимемо падіння прибутку.

Коливання курсу канадського долара пов'язано із зменшеною імовірністю, оскільки за своєю сутністю валюта є більш стабільною, і більшою мірою пов'язана із світовими валютами, а саме доларом. Ми розглядаємо ситуацію саме тоді, коли аналізовані національні валюти знецінюються по відношенню до корзини світових валют. За всіх інших рівних умов, при сталому курсі обміну гривні до світових валют, для нас, як виробника, подібне знецінення означатиме фінансові втрати.

Таблиця 2.3.3

Ринкові ризики діяльності компанії «Вітмарк» на ринку Білорусі

Складові ризику	Характер впливу	Сила впливу	Ймовірність	Шляхи мінімізації
1. Ризик зниження середньої ціни продукту на ринку	Прямий	Висока	2%	Диверсифікація товарної продукції за видами. Прогноз ціни на майбутнє

Продовження таблиці 2.3.3

2. Знецінення білоруського рубля	Прямий		30%	Фіксація розрахунків у світових валютах. Хеджування валютних ризиків
2.1. Операційний ризик. Порушення умов/термінів реалізації	Прямий	Посередня	25%	Прописування умов в контракті. Фіксація штрафних санкцій та пені
2.2. Операційний ризик. Ризик фізичного ушкодження товарів та обладнання для виробництва	Прямий	Висока	10%	Створення системи охорони та безпеки. Страховання запасів та майна

Джерело: складено автором

Операційний ризик порушення умов та термінів реалізації так само є нижчим, оскільки канадські компанії більшою мірою схильні дотримуватися умов контрактів, а подібне недотримання пов'язано із юридичними формальностями, які набагато легше реалізувати у Канаді, аніж у Білорусі.

Ризик фізичного ушкодження товарів та обладнання для виробництва буде мати пряму та значну силу впливу, однак за рахунок сформованої системи безпеки для Канади є набагато меншим.

Споживчий ризик ми оцінювали за однаковими статтями і в Білорусі, і в Канаді. Ризик постачання неякісного товару внаслідок технологічних збоїв загалом може бути з однаковою ймовірністю в обох країнах. Він пов'язаний із високою силою впливу та прямими характером, тому необхідно імплементувати достатньо суворі системи контролю за дотриманням якості продукції.

Таблиця 2.3.4

Ринкові ризики діяльності компанії «Вітмарк» на ринку Канади

Складові ризику	Характер впливу	Сила впливу	Ймовірність	Шляхи мінімізації
1. Ризик зниження середньої ціни продукту	Прямий	Висока	1%	Диверсифікація товарної продукції за видами. Прогноз ціни на майбутнє
2. Коливання курсу канадського долара	Прямий	Низька	3%	Фіксація розрахунків у світових валютах. Хеджування валютних ризиків

Продовження таблиці 2.3.4

2.1. Операційний ризик. Порушення умов/термінів реалізації	Прямий	Посередня	15%	Прописування умов в контракті. Фіксація штрафних санкцій та пені
2.2. Операційний ризик. Ризик фізичного ушкодження товарів та обладнання для виробництва	Прямий	Висока	3%	Створення системи охорони та безпеки. Страхування запасів та майна

Джерело: складено автором.

Ризик несприйняття самої торгової марки в Білорусі пов'язаний з тим, що вона є українського походження. А на сьогодні в рамках існуючих політичної та культурної системи розповсюджується погляди, які є антиукраїнськими за своїм характером. Окрім того, на сьогодні в Білорусі запроваджене торговельне ембарго. Відповідно, це докорінно впливає на аналізовану торгову марку із 100% ймовірністю. Ризик активних конкурентних дій більш ймовірним є в Білорусі, оскільки там є значна кількість вітчизняних конкурентів, які можуть отримувати підтримку від вітчизняних продавців, а також від уряду.

Якщо розглядати ті самі ризики, але на ринку Канади, то ризик постачання неякісного товару внаслідок технологічних збоїв так само із однаковою ймовірністю може виникати в даній країні. Ризик несприйняття торгової марки є набагато меншим за рахунок загалом кращого сприйняття українських продуктів у цій країні.

Таблиця 2.3.5

Споживчі ризики діяльності компанії «Вітмарк» на ринку Білорусі

Складові ризику	Характер впливу	Сила впливу	Ймовірність	Шляхи мінімізації
Ризик поставки неякісного товару	Прямий	Висока	10%	Контроль за якістю товару
Ризик несприйняття ТМ	Опосередкований	Посередня	40%	Підібрана товарна та марочна стратегія
Ризик активних конкурентних дій з боку вітчизняних виробників	Прямий	Висока	20%	Вибудована конкурентна стратегія

Джерело: складено автором.

Вірогідність конкурентних дій так само є відносно меншою, оскільки кількість існуючих конкурентів є меншою, і вони так само продають імпортовану продукцію за рахунок відсутності сильного національного виробництва в даній галузі.

Таблиця 2.3.6

Споживчі ризики діяльності компанії «Вітмарк» на ринку Канади

Складові ризику	Характер впливу	Сила впливу	Ймовірність	Шляхи мінімізації
Ризик поставки неякісного товару	Прямий	Висока	10%	Контроль за якістю товару
Ризик несприйняття ТМ	Опосередкований	Посередня	8%	Підібрана товарна та марочна стратегія
Ризик активних конкурентних дій з боку вітчизняних виробників	Прямий	Висока	12%	Вибудована конкурентна стратегія

Джерело: складено автором.

Надалі розглянемо конкретні витрати на прикладі середньомісячного доходу від реалізації (як певного еталону порівняння) від ймовірної імплементації таких ризиків (табл. 2.3.7).

Посилення контролю за обігом товарів ми розглядали як окремий вид ризику в Білорусі, тому можливі втрати від місячного доходу складають аж 40%. У Канаді, звісно, що такий ризик є, проте ймовірність його виникнення є настільки низькою, що ми не виокремлювали його в окрему статтю. Однак за рахунок реалізації подібного ризику можемо очікувати падіння місячного обороту на 5%.

Таблиця 2.3.7

Можливі втрати від реалізації ризику в досліджуваних країнах

Складові ризику	Можливі втрати місячного доходу, %	
	Канада	Білорусь
1. Посилення контролю за обігом товарів	5	40
2. Політичні протиріччя з Україною	0	100
3. Ймовірність експропріації	0	60
4. Жорсткі нетарифні бар'єри	25	10
5. Ризик зниження середньоринкової ціни продукту	5	15

Продовження таблиці 2.3.7

6. Коливання курсу вітчизняної валюти	3	15
7. Операційний ризик. Порушення умов/термінів реалізації	15	25
8. Операційний ризик. Ризик фізичного ушкодження товарів та обладнання для виробництва	25	45
9. Ризик поставки неякісного товару	20	30
10. Ризик несприйняття ТМ	10	50
11. Ризик активних конкурентних дій з боку вітчизняних виробників	25	40

Джерело: складено автором.

Друга та третя складові ризиків у Канаді не розглядалися, тому можливі втрати доходу складають 0%. В той же час в Білорусі існують суттєві ризики, які ми оцінюємо у 100 та 60% відповідно. Вони пов'язані з тим, що повне введення ембарго унеможливить продаж продукції компанії «Вітмарк» у Білорусі, а імовірність експропріації суттєво скоротить місячний дохід на 60%.

У той же час нетарифні бар'єри дійсно можуть мати місце в Канаді і будуть оцінені у 25%. Можлива втрата місячного обороту в Білорусі від подібних ризиків також існує, і їх ми оцінили в 10% від можливих недоотриманих доходів. Обсяги втрат є меншими у Білорусі, оскільки там імовірність виникнення такого ризику є меншою, а сила такого впливу так само буде відносно більшою у Канаді.

Коливання курсу ми так само розглянули вище і пояснили, чому подібний ризик може мати більший вплив на процес реалізації продукції саме в Білорусі, аніж у Канаді. У відсотковому значенні ми оцінюємо можливі втрати в Білорусі в 5 разів більше.

Операційний ризик в Білорусі є вищим, однак тут різниця між двома країнами є меншою і складає 10%. У той же час масштаби реалізації такого ризику в Білорусі є більшими. Саме тому там ми можемо очікувати падіння на чверть обсягів реалізації продукції. Ризик фізичного ушкодження товарів та обладнання для виробництва при його виникненні буде мати суттєвий вплив в обох країнах. Ми можемо очікувати, що при реалізації такого ризику в Білорусі вплив буде найсильнішим, тому падіння майже у половину обсягів реалізації є цілком очікуваним. Однак даний ризик у Канаді так само має суттєвий вплив і

оцінений як один із найбільш значних з точки зору розгляду окремих статей реалізації ризиків.

Ризик постачання неякісного товару буде мати більший вплив у Білорусі за рахунок збільшення кількості можливих альтернатив на ринку. Така сама логіка і в оцінці ризику несприйняття торгової марки. В Білорусі можна очікувати набагато більш серйозне падіння обсягів реалізації, ніж при потенційному несприйнятті торгової марки у Канаді. Це пов'язано із культурними особливостями країни, а також із наявністю суттєвою конкуренції на відповідному ринку.

Ризик активних дій так само оцінений більш серйозним у Білорусі, оскільки там конкуренти мають кращі можливості для захоплення ринкової частки. Саме тому можна очікувати падіння в цій країні на рівні 40%.

Таким чином, загалом майже за всіма статтями ризику в Білорусі є набагато сильнішим, ніж у Канаді. Вони пов'язані із суттєвими втратами в разі реалізації подібних ризиків, а також із більшою ймовірністю такої реалізації. У Канаді слід відзначити лише можливе введення нетарифних бар'єрів, які слід розглядати єдиною статтею ризику, що може переважати в цій країні над Білоруссю. Крім того, за рахунок конкурентної ситуації на ринку, а також нинішньої політичної ситуації в Білорусі, ця країна характеризується високим рівнем ризику за різними статтями. У той же час ведення економічної діяльності в Канаді пов'язане із меншими ймовірностями виникнення ризиків, а також обсягами втрат від них.

Висновки до розділу II

Для даного дослідження були обрані два достатньо різних між собою ринки, а саме: Білорусі та Канади. Ринок Білорусі був обраний, зважаючи на культурну та географічну близькість до України, однак це було до війни на сьогодні цей ринок є абсолютно непривабливим. У той же час Канада розглядається як потенційний ринок для продажу значної кількості продукції за відносно вищими цінами. Вивчення цього ринку потребує, звісно, і адаптації

продукту, і значних трудових та фінансових затрат. Однак, фінансові результати виходу на цей ринок для досліджуваної компанії можуть бути набагато кращими.

За результатами дослідження факторів макросередовища виявлено, що середовище Канади є більш сприятливим для досліджуваної компанії – фактори можливостей на ринку Канади майже у 3 рази перевищують фактори загроз, а в Білорусі ця різниця складає лише 1,2 рази, що робить канадський ринок пріоритетним для виходу на нього.

В основному це пов'язано із сьогодишньою політичною ситуацією та несприятливими економічними факторами на білоруському ринку.

Виявлено, що у Канаді кращі економічні показники та менш розвинутий відповідний ринок дитячого харчування з меншим набором конкурентів у даній галузі. Аналіз продукції та компаній на відповідних ринках показав, що конкуренція буде достатньо значною, однак саме товари вітчизняного підприємства є достатньо конкурентоспроможними. І якщо за низкою показників саме підприємство поступається своїм конкурентам на ринках дитячого харчування, то саме за рахунок найвищої якості продукції та оптимальної ціни можна очікувати суттєвого поліпшення результатів у майбутньому.

На основі сегментації споживачів доведено, що визначальним критерієм для сегментації є вік дитини, оскільки він показує, на які продукти буде орієнтуватися та чи інша родина.

За аналізом культурних показників ми теж побачили суттєву відмінність Канади та Білорусі між собою. Загрози в Білорусі перевищували можливості майже на 2 відносних бали. В той же час у Канаді можливостей було більше, ніж загроз. Доведено, що за культурним середовищем більшу привабливість також має канадський ринок.

Аналіз етикету в бізнес сфері не виявив якихось значних особливостей на даних ринках, тому і потреби в адаптації до проведення переговорів не виявлено. Ринок Канади є більш привабливим, ніж ринок Білорусі.

Доведено, що ризики є набагато сильнішими в Білорусі, аніж в Канаді. Нинішня політична ситуація в країні та конкурентна ситуація на ринку веде до

ускладнення діяльності дослідженого підприємства і навіть унеможлиблює її. На канадському ринку головним ризиком може бути посилення нетарифних бар'єрів.

РОЗДІЛ III. ВИЗНАЧЕННЯ МОДЕЛІ ВИХОДУ СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» НА РИНОК ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ КАНАДИ

3.1. Модель виходу СП «Вітмарк-Україна» на ринок дитячого харчування Канади

Для того, аби прийняти якнайкраще рішення ми можемо звернутись до методики, яку описували в першому розділі, де маємо врахувати конкретні критерії обрання моделі на ринку. Зрозуміло, що відповідним критеріям мають відповідати особливості та характеристики обраного канадського ринку. Отже, можемо виокремити ключові особливості на даному ринку, що представлені на рис. 3.1.

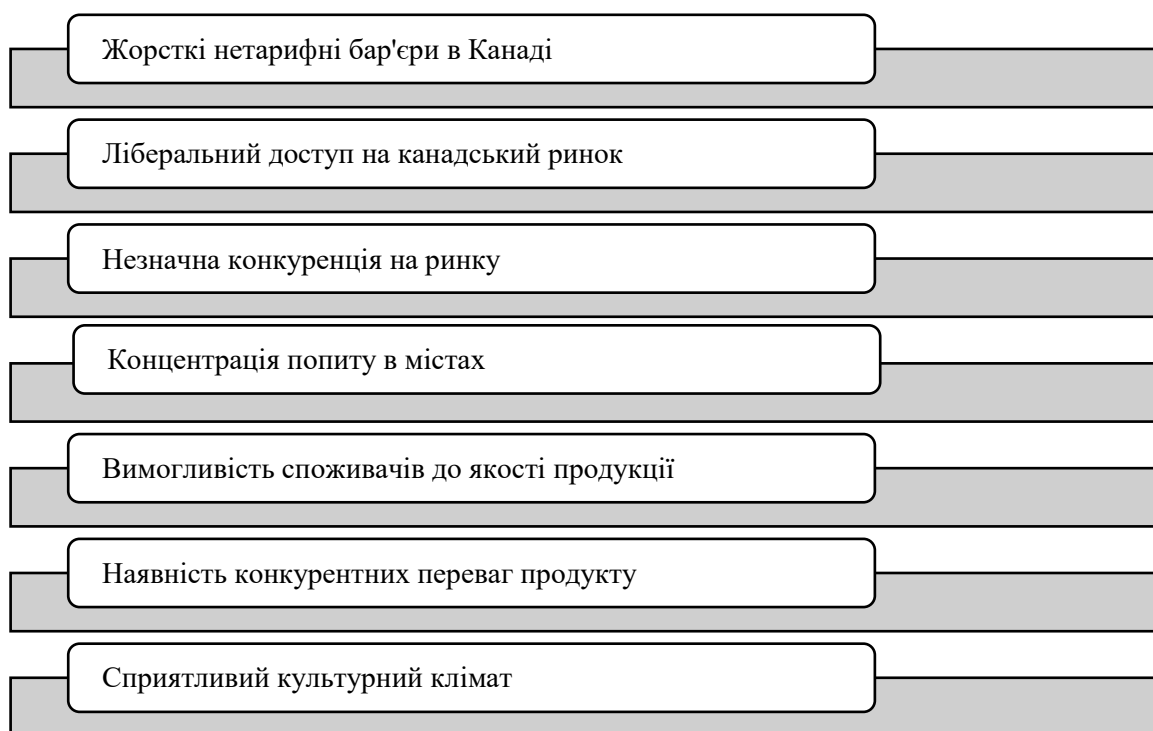


Рис. 3.1. Характеристики канадського ринку дитячого харчування щодо вибору моделі виходу для українського виробника.

Джерело: побудовано автором.

Тут ми можемо коротко описати головні характеристики ринку. Жорсткі нетарифні бар'єри означають вимоги до місцевої продукції, насамперед, вимоги до упакування та маркування. Так само існують достатньо жорсткі вимоги для імпортованих товарів (та можливі перевірки відповідності) на вміст ГМО, різноманітних хімікатів та харчових добавок у дитячому харчуванні. Це може

бути перешкодою для прямих та непрямих поставок, але їх можна обійти шляхом прямого інвестування. Так само інші види створення спільного підприємства є доречними в такому випадку.

Ліберальний доступ на канадський ринок означає, що якихось конкретних перепон або адміністративного регулювання і дискримінації імпортерів на обраному ринку не існує, що створює можливості реалізації всіх трьох альтернативних варіантів виходу.

Незначна конкуренція означає, що місцеві виробники не мають особливої ринкової влади, а конкуренти більшою мірою представлені або американськими, або європейськими виробниками, що надає можливість конкурувати за ціною і за якістю. Концентрація попиту, в основному, у містах демонструє тенденцію до зростання попиту. Це значно впливатиме на можливості розвитку комплексу маркетингу, а також на особливості збуту продукції для кінцевого споживача. Цей фактор фактично надає можливість використання всіх альтернативних моделей виходу.

Конкурентоздатні характеристики продукції більшою мірою означають конкретну конкурентну перевагу, що проявляється в можливості мати продукт, який буде за якісними характеристиками переважати місцевих конкурентів. Таким чином, можна захоплювати ринкову частку за рахунок навіть найдешевшої форми виходу – прямого і непрямих інвестування і переконувати споживачів у тому, що придбати українську продукцію буде раціональним вибором.

Сприятливий культурний клімат означає можливості для всіх варіантів виходу в культурному середовищі, де поступово зростає роль жінки та є схильність до придбання екологічної продукції. Таким чином, попит буде збільшуватися, причому за рахунок переваги натуральності продукції «Вітмарк-Україна».

Отже, ми побачили характеристики, які загалом є можливостями для компанії, але вимагають вибору тої чи іншої форми виходу.

У табл. 3.1.1 нами приведені у відповідність конкретні критерії та характеристики на досліджуваному ринку до можливих форм виходу та характеристик для конкретного виробника.

Таблиця 3.1.1

Критерії вибору моделі виходу на ринок дитячого харчування Канади

Фактор/Критерій	Форма прояву	Відповідна форма виходу
Характер попиту	Концентрований, значний попит, незначна прихильність до канадських ТМ	Ліцензія, СП
Конкуренція/Пропозиція	Незначна пропозиція місцева, пропозиція помірна	Прямий, непрямий експорт
Правове регулювання	Значне регулювання (нетарифні бар'єри), вимоги	СП чи прямі інвестиції
Специфіка галузі	Продажі через торгові мережі, аптеки, канали е-комерції	Прямий, непрямий експорт
Нівелювання факторів нерівномірного потоку продажів	Рівномірний продаж, особливостей немає	Будь-яка
Оптимізація податкових платежів	Достатньо високий податковий тиск на місцеві підприємства	Прямий, непрямий експорт
Наявні фінансові ресурси	Незначні фінанси	Прямий, непрямий експорт
Особливості галузі/підприємства	Традиційними на ринку є прямі та непрямі форми експорту	Прямий, непрямий експорт
Потенційні обсяги продажів	Невеликі обсяги продажів в перші періоди	Прямий, непрямий експорт
Репутація та досвід діяльності підприємства	Підприємство має значний досвід експорту (модель саме експорт)	Прямий, непрямий експорт

Джерело: складено автором.

Отже, ми можемо обрати критерії із першого розділу і підставити у них конкретні форми прояву на даному ринку. Характер попиту може дозволяти спрогнозувати достатньо швидкі темпи зростання продажів (проте, через декілька років), а також можливість за рахунок конкурентних переваг захопити значну частку ринку. Цьому фактору найкраще відповідає форма виходу спільного підприємства, що дозволяє мінімізувати витрати на виробництво значного обсягу продукції, а також дозволяє краще підлаштуватись під місцевий ринок. Але це не означає однозначне прийняття рішення про використання такої форми. Лише конкретно для даного фактору є релевантною пропозиція використання таких форм.

В той же час незначна конкуренція на досліджуваному ринку дозволяє використати більш дешеву форму виходу, а саме експорт, оскільки не потрібно використовувати нецінову конкуренцію. Правове регулювання за рахунок наявності певних перешкод нетарифного характеру робить кращим застосування форми виходу як спільне підприємство. Специфіка галузі за рахунок традиційної форми продажу говорить про можливість використання непрямого експорту, оскільки в основному продажі кінцевим споживачам здійснюються через посередницькі торгові мережі.

Нівелювання факторів нерівномірного потоку продажів на даному ринку не спостерігається. Оптимізація податкових платежів за рахунок значних податків під час функціонування підприємства на території Канади робить можливість прямого або непрямого експорту більш бажаною за рахунок нульової ставки ПДВ в Україні. Особливості галузі, такі як вже зазначені, говорять про традиційне використання обох форм експорту для продажу товарів за кордон. Потенційні обсяги продажу хоча й можуть бути значними, але даний ринок потрібно завойовувати поступово, тому очікуємо, що в перші роки темпи зростання виручки та обсягів продажів будуть помірними, оскільки споживачів необхідно перевірити та «привчити» до такої продукції.

Репутація та досвід є перевагами підприємства. Це говорить про те, що воно в основному використовує обидві форми експорту.

Звернувши увагу на всі переваги та недоліки виходу українського підприємства на ринок дитячого харчування Канади, перейдемо до вибору та обґрунтування моделі виходу СП «Вітмарк-Україна» на місцевий ринок. На основі попереднього аналізу макро- та мікроркетингового середовища діяльності компанії «Вітмарк-Україна» на ринку дитячого харчування Канади з метою вирішення управлінської проблеми, було визначено ряд альтернативних варіантів її вирішення, які, на наш погляд, є найбільш прийнятними для досліджуваної компанії (табл. 3.1.2), а саме:

1. Непрямий експорт до великих роздрібних мереж та спеціалізованих магазинів.

2. Прямий експорт шляхом відкриття власних магазинів.

3. Вихід на основі прямого інвестування шляхом відкриття власного виробництва з використанням місцевої сировини та реалізації продукції через великі роздрібні мережі та спеціалізовані магазини.

Таблиця 3.1.2

Сильні та слабкі сторони альтернатив виходу компанії «Вітмарк-Україна» на ринок дитячого харчування Канади

№	Альтернатива	Слабкі сторони	Сильні сторони
1	Вихід шляхом непрямого експорту до великих роздрібних мереж та спеціалізованих магазинів	<ul style="list-style-type: none"> - велика дистанція між безпосереднім виробником та кінцевим споживачем; - підвищення собівартості продукції за рахунок транспортних та митних витрат 	<ul style="list-style-type: none"> - є найменш ризикованим та затратним варіантом; - період окупності є найменшим; - потребує найменше часу на реалізацію; - дає можливість одразу охопити велику кількість потенційних споживачів; - краща обізнаність посередників щодо ринку
2	Вихід шляхом відкриття власних магазинів	<ul style="list-style-type: none"> - є ризикованим та затратним варіантом; - відсутність досвіду на ринку та гірша обізнаність щодо кінцевих споживачів, на відміну від виходу через посередників; - географічні обмеження (охоплення меншої кількості споживачів через обмежену кількість магазинів) 	<ul style="list-style-type: none"> - потужний інструмент просування; - можливість отримання безпосереднього фідбеку від споживачів; - відсутність оплати послуг посередників; - формування конкурентної переваги, на яку можна робити акцент при позиціонуванні товару
3	Вихід шляхом відкриття власного виробництва з використанням української сировини та реалізації продукції через великі роздрібні мережі та спеціалізовані магазини	<ul style="list-style-type: none"> - є найбільш затратною із запропонованих альтернатив; - період окупності серед запропонованих альтернатив є найбільшим; - найбільш ризикований варіант; - найбільш тривалий за часом виконання варіант 	<ul style="list-style-type: none"> - найбільш прибутковий варіант; - зменшення собівартості продукції за рахунок зменшення транспортних витрат, використання більш дешевої національної сировини, що дає можливість встановлення нижчої роздрібною ціни; - скорочення дистанції між виробником та споживачем

Джерело: складено автором.

Отже, ми побачили альтернативи, які можна використати на аналізованому ринку. Зрозуміло, що до кожної альтернативи є відповідність різних моделей виходу.

Тому вважаємо, що саме використання експорту може бути більш вигідним для підприємства. Водночас враховуючи специфіку галузі, необхідно зазначити, що продажі будуть здійснюватися через посередника (спочатку великими партіями йому, а згодом по кілька штук товарів домогосподарствам). А отже, є сенс використовувати непрямую форму експорту і укладати контракти з роздрібними мережами на даному ринку. Фактично продажі дитячого харчування не можуть відбуватись напряму (офлайн чи через інтернет-магазин) канадським споживачам – у досліджуваної компанії немає ні складу в Канаді, ні магазину, а також налагоджених каналів доставки. Відкриття такого комплексу (магазин, склад, логістичний центр) за незалежними оцінками має вартувати від 3 млн дол. США. Компанія не має можливості на сьогодні проінвестувати такі проекти.

Відповідно, інвестиції у відкриття магазину та мінімально припустимого складу – від 2 млн дол. США. Закупка парку автомобілів, вантажівок теж вартуватиме близько 1 млн дол. Відповідні, юридичні, маркетингові, представницькі витрати складуть ще мінімум 0,2 млн дол. До того ж ризики є суттєвими з огляду на «нетрадиційність» прямих продажів від виробника споживачу на обраному ринку.

Обрана форма виходу непрямий експорт має наступні переваги для обраного об'єкту дослідження:

- є найменш ризикованим та затратним варіантом;
- період окупності серед інших моделей є найменшим;
- потребує найменше часу на реалізацію;
- дає можливість одразу охопити відносно велику територію та кількість потенційних споживачів;
- краща обізнаність посередників щодо ринку;
- економія на створенні власної збутової мережі.



Рис. 3.2. Модель виходу СП «Вітмарк-Україна» на ринок дитячого харчування Канади

Джерело: побудовано автором.

Однак крім вище зазначених переваг, обрана модель виходу на ринок дитячого харчування Канади має й певні недоліки. По-перше, це значні транспортні та митні витрати. А, по-друге, це велика дистанція між безпосереднім виробником та покупцями продукції дитячого харчування.

Зважаючи на сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища СП «Вітмарк-Україна», даній компанії рекомендовано обрати модель виходу на зовнішній ринок – непрямий експорт. Розглядаючи інші можливі моделі виходу на закордонний ринок, ми переконалися в оптимальності вибору саме цієї моделі виходу.

3.2. Визначення ефективності обраної моделі виходу на канадський ринок дитячого харчування методом оцінки

Головним аспектом при здійсненні експортних операцій є їх прогнозована ефективність. Дана оцінка у кількісному вираженні дає змогу зрозуміти та дати відповідь на головне питання для експортера, тобто для СП «Вітмарк-Україна», а саме чи доцільно експортувати власну продукцію.

Варто провести аналіз окремої експортної операції на прикладі обраного товару, а саме: дитячого пюре «Чудо-Чудо Яблуко» (для дітей від 4 місяців), 90 грамів. Перш за все, варто зробити припущення до розрахунків та надати початкові дані для оцінки. Дані наведені у табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Припущення до розрахунків економічної ефективності експортної операції СП «Вітмарк-Україна»

Вид ЗЕО	Експорт
<i>Умови ЗЕД контракту</i>	
Країна-імпортер	Канада
Найменування товару	Пюре Чудо-Чудо Яблуко з 4 міс., 90 г
Код УКТ ЗЕД	2007101010
Кількість товару, шт.	60000
Контрактна ціна товару (за одиницю), дол США	0,9
Базисні умови поставки	СІР
Термін поставки	14 діб
Валюта ціни	Долари США
Валюта платежу	Долари США
Курс НБУ на дату платежу	29,3
Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ
Умови (графік) розрахунків	100% аванс
<i>Фактурна вартість товару</i>	
Виробничі витрати на виготовлення одиниці товару (собівартість)	0,2
<i>Витрати по здійсненню ЗЕО (у % до ціни контракту)</i>	
Транспортні витрати	5,55%
Витрати на навантаження, розвантаження	1,1%
Страхові платежі	1,55%
Платежі посередникам	11,11%
<i>Митні платежі</i>	
ПДВ (на експорт)	0%
<i>Інші витрати (у % до ціни контракту)</i>	
Витрати на оформлення ЗЕД документації	2,22%
Юридичні витрати	1,11%
Маркетинг, реклама	3,33%
Представницькі витрати	2,22%
Відрядження	1,66%
Ставка податку на прибуток	18%
<i>Умови продажу товару на внутрішньому ринку</i>	
Ціна одиниці товару на внутрішньому ринку	0,6
Витрати на реалізацію товару на внутрішньому ринку (в % від внутрішньої ціни)	10,0%

Джерело: складено автором

Варто розглянути деякі статті витрат детальніше. Відрядження є актуальними, бо власне нам необхідно провести базові переговори з

представниками торгівельних мереж. Вважаємо, це доцільним, оскільки дозволить продемонструвати схильність до канадських партнерів особистим візитом. Витрати на маркетинг є незначними, оскільки ми будемо продавати через посередників. Відповідно, всі подібні витрати на рекламу будуть нести посередники. А отже, вони будуть додавати маркетингові витрати до ціни товару.

У розглянутій операції країною-імпортером виступає Канада. Контрактна вартість одиниці товару складає 0,9 доларів. Постачання здійснюється на умовах СІР. Термін поставки складає 14 діб. Усі операції здійснюються у доларах США. На дату платежу курс долара, за курсом НБУ, складав 29,3 гривень за 1 долар. Форма розрахунків – банківський переказ. Усі операції здійснюються на основі 100% авансу. Перейдемо до розрахунків (табл. 3.2.2) та подальшої характеристики ефективності експортної операції до Канади.

Таблиця 3.2.2

Розрахунки економічної ефективності експортної операції СП «Вітмарк-Україна»

Назва показника	дол.	грн.
Виручка від продажу	54 000	1 582 200
Витрати на виробництво товару	12 000	361 600
Витрати по здійсненню ЗЕО	10 400	304 732
Транспортні витрати	2 970	87 021
Витрати на навантаження, розвантаження	594	17 404
Страхові платежі	837	24 524
Плата посередникам	5 999	175 782
Інші витрати для виконання ЗЕО	5 692	166 764
Загальні витрати по ЗЕО	28 092	823 096
Прибуток до оподаткування по ЗЕО	25 908	759 104
Податок на прибуток	4 663	136 639
Чистий прибуток	21 245	622 466
<i>Показники економічної ефективності ЗЕО</i>		
Рентабельність операції за прибутком до оподаткування	48%	
Рентабельність операції за ЧП	39,3%	
Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО	1,92	
Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО	1,27	

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

Від продажу зазначеної партії товару СП «Вітмарк-Україна» отримає 54 тис. дол. США. Показник визначається добутком кількості товару та його ціни на зовнішньому ринку.

При проведенні ЗЕО також були здійсненні такі витрати як витрати на транспортування, на навантаження та розвантаження, а також витрати на страхування і плата посередникам. Ці показники становлять 5,55%, 1,1% , 1,55%, 11,11% відповідно від ціни контракту. Розрахунки показали, що транспортні витрати складають 2970 дол. США, витрати на навантаження та розвантаження – 594 дол. та страхові платежі – 837 дол. Загалом витрати по здійсненню ЗЕО склали 10 400 дол., що не є для даного підприємства великими витратами. Інші витрати для виконання ЗЕО становили 5 692 дол.

Митні платежі відсутні, адже як раніше зазначалось, що між Канадою та Україною існує зона вільної торгівлі. І за Єдиним митним тарифом даної Угоди, експортне мито на дитяче пюре для дітей раннього віку становить 0%. Нетарифні обмеження включають відповідності міжнародним системам сертифікації. Досліджуване підприємство уже має подібні сертифікати, тому подібні витрати ми не додавали.

Загальні витрати по ЗЕО – сума витрат на виробництво товару, витрат по здійсненню ЗЕО та інших витрат на ЗЕО. Сума – 28 092 дол. США.

Прибуток до оподаткування складає 25 908 дол., з них 18% - податок на прибуток. Чистий прибуток склав 21 245 дол США.

Загалом, рентабельність операції за прибутком до оподаткування склала 48%. Можна сказати, що цей показник, як і наступні, є на задовільному рівні. Рентабельність операцій за чистим прибутком склала 39%. Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО склав 1.92, що є позитивним результатом. Якщо цей показник більше 1, то експортну операцію можна вважати ефективною. Подібний показник цілком відповідає реаліям ринку, оскільки собівартість в 4-5 разів менша за виручку.

Отже, майбутня експортна діяльність компанії за такими умовами поставок буде ефективна. Рекомендуємо постачати СП «Вітмарк-Україна» на ринок дитячого харчування Канади даний товар на зазначених умовах поставок.

В першому розділі ми говорили про те, що можливість оцінки ефективності виходу підприємства на закордонний ринок може бути визначена як конкретними інструментами рентабельності та порівнянням чистого прибутку, так і використання інвестиційної складової. Подібна складова дозволяє, по-перше, розрахувати витрати, які були здійснені для виходу на цей ринок. Причому характер цих витрат пояснюється невідворотними витратами, які здійснені ще до безпосереднього початку продажу товарів на іноземному ринку. По-друге, це дозволяє оцінити ефективність в динаміці за кілька років, що є більш важливим.

У табл. 3.2.3 нами представлені показники з розрахунком на наступні чотири роки із врахуванням деяких економічних складових показник чистого приведенного доходу реалізації проекту виходу на канадський ринок дитячого харчування.

Однак, у першу чергу, ми маємо виявити саме початкові інвестиційні витрати для реалізації виходу на канадський ринок (табл. 3.2.3).

Таблиця 3.2.3

Очікувані витрати на реалізацію заходів з приводу виходу СП «Вітмарк-Україна» на канадський ринок дитячого харчування

Статті витрат	Значення
Ринкове дослідження (час дослідника), год.	100
Ринкове дослідження (ставка за час 1 год), дол.	8
Вартість ринкового дослідження, дол.	800
Вартість виставки, дол.	5000
Вартість матеріалів, дол.	500
Витрати на відрядження	6000
Інші витрати	900
<i>Всього</i>	<i>13200</i>

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Вважаємо, що, насамперед, необхідно провести дослідження ринку. Ми вважаємо, що це буде займати 100 людино-годин при середній ставці заробітної плати в Україні 8 дол. США за годину для даного дослідника. Час дослідження подано для умовної роботи впродовж 2,5 тижнів. Для того аби знайти посередників на канадському ринку, для яких продукція аналізованого підприємства буде актуальною, вважаємо, що окрім заходів просування через сайти та рекламу необхідно прийняти участь в міжнародних виставках. Це важливо і для репутації, бо продемонструє торговим посередникам нашу платоспроможність та конкурентоздатність. Вартість виставки складає фактично ціну квитка на участь у виставці. І, відповідно, після цього спорядити у відрядження від даної компанії. Вартість відрядження складається із витрат на готелі та квитки для трьох осіб. Сумарні витрати будуть становити близько 11 тис. дол. США. Варто зазначити, що подібні витрати є початковими. Тобто вони мають інвестиційний характер. Водночас витрати 1,66% у наступній таблиці покликані формувати певний фонд для відряджень та екскурсій у майбутньому. Тобто наступні витрати не матимуть такого інвестиційного характеру, а будуть фінансуватись за рахунок проведення наступних експортних операцій. Додатково будуть витрати на матеріали, що ми можемо віднести до певних пробних продуктів, поліграфічної продукції, витрати на зустріч в межах України представників тощо. Інші витрати вартістю до 1000 дол. США так само включені до табл. 3.2.3.

Вважаємо, що початкові витрати для здійснення регулярних непрямих операцій будуть складати понад 13 тис. дол. США.

Тепер безпосередньо можемо перейти до оцінки грошових потоків від проєкту (табл. 3.2.4).

Можемо побачити, що прогнозується поступове зростання обсягів продажів, що буде викликано поліпшенням впізнаваності торгової марки на відповідному ринку, а також розширенням торгівельних зв'язків із посередниками в Канаді. У той же час дане розширення прогнозується з повільними темпами зростання, що відповідає реалістичному прогнозу

діяльності компанії. Ціна, зважаючи на тенденції на ринку харчування, теж очікується, що буде зростати. Але як ми бачимо, це буде складати близько 2% на рік. Виручка за рахунок попередніх двох факторів теж матиме тенденцію до зростання.

Таблиця 3.2.4

Інвестиційна доцільність виходу СП «Вітмарк-Україна»
на канадський ринок

Рік	0	1	2	3	4
Обсяги, шт.		60000	65000	75000	95000
Ціна, дол.		0,9	0,92	0,94	0,96
Виручка, дол.		54000	59800	70500	91200
Чистий прибуток, дол.		21245	23763	28283	36918
Амортизація, дол.		1000	1100	1200	1300
Інвестиції, дол.	-13200	0	0	0	0
Чистий грошовий потік, дол.	-13200	20245	22663	27083	35618
Коефіцієнт дисконтування	1,00	1,15	1,32	1,52	1,75
Приведений потік, дол.	-13200,0	17604,3	17136,5	17807,5	20364,7
Приведена вартість, дол.		59713,1			

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Чистий прибуток враховано із припущеннями, що ми провели аналіз ефективності експортної операції лише за перший рік діяльності. Інші всі показники залишилися сталими, окрім збільшення виручки та обсягів продажів. Відповідно, ми очікуємо початкові інвестиції в розмірі більше 13 тис. дол. США, як було описано вище.

Чистий грошовий потік буде складатися як різниця між чистим прибутком, амортизацією та інвестиціями. Під амортизацією ми взяли умовну величину, оскільки експорт до даної країни буде становити лише невелику частину від обсягів виробництва аналізованого підприємства за рік. Однак, це все одно буде потребувати витрати на оновлення обладнання за рахунок збільшення обсягів

виробництва. Очікується зростання витрат на амортизацію. Коефіцієнт дисконтування становить 15%, зважаючи на поточну інфляцію у Канаді.

Таким чином, ми бачимо, що проект демонструє окупність ще в першому році. Приведена вартість за 4 роки складає майже 60 тис. дол. США. Приведені потоки мають тенденцію до щорічного зростання, що свідчить про високу ефективність даного проекту в середньостроковій перспективі. Ще раз можемо підтвердити економічну ефективність виходу на обраний ринок.

Висновки до розділу III

Зважаючи на сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища СП «Вітмарк-Україна», даній компанії рекомендовано обрати модель виходу на зовнішній ринок – непрямий експорт. Це найменш ризикований варіант, що потребує найменше часу на реалізацію та дає можливість одразу охопити відносно велику територію та кількість потенційних споживачів

Нами було оцінено ефективність обраної моделі виходу. Доведено, що майбутня експортна діяльність компанії за визначеними умовами поставок буде ефективна. Оскільки, рентабельність операцій за чистим прибутком склала 39%. Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО склав 1.92, що є позитивним результатом. Рекомендуємо постачати СП «Вітмарк-Україна» на ринок дитячого харчування Канади даний товар на зазначених умовах поставок.

Ми також побачили, що прогнозується поступове зростання обсягів продажів, що буде викликано поліпшенням впізнаваності торгової марки на відповідному ринку.

Нами було виявлено, що проект демонструє окупність ще в першому році. Приведена вартість за 4 роки складе майже 60 тис. дол. США. Приведені потоки мають тенденцію до зростання із року в рік, що свідчить про високу ефективність даного проекту в середньостроковій перспективі. Ще раз можемо підтвердити економічну ефективність виходу на обраний ринок.

ВИСНОВКИ

Доведено, що більшість дослідників ототожнюють поняття «форми або моделі виходу на міжнародні ринки» та «стратегії виходу на міжнародні ринки», а це розмиває межі понять форм, моделей та стратегій виходу компаній на міжнародний ринок. Тому було запропоновано власне визначення сутності даного поняття: «модель виходу підприємства на міжнародні ринки – це динамічний процес завоювання частки нового ринку, що базується на аналізі зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів компанії, для досягнення цілей підприємства».

Розкрито, що моделями виходу на міжнародні ринки є прямий та непрямий експорт, ліцензування та пряме інвестування. Виявлено, що для підприємств-виробників продукції дитячого харчування найпоширенішою формою виходу на іноземні ринки є експорт.

Розкрито, що критерії вибору моделі виходу компанії на іноземний ринок поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносяться: характер попиту, специфіка галузі, конкуренція, правове регулювання, а до внутрішніх: оптимізація податкових платежів, наявні фінансові ресурси, особливості підприємства, потенційні обсяги продажів, репутація та досвід підприємства.

На основі проведеного стратегічного аналізу бізнес-середовища ринків Білорусі та Канади для діяльності українських виробників дитячого харчування виявлено, що середовище Канади є більш сприятливим для досліджуваної компанії – фактори можливостей на цьому ринку майже у 3 рази перевищують фактори загроз, а в Білорусі ця різниця складає лише 1,2 рази, що робить канадський ринок пріоритетним для виходу на нього. Найвагомими факторами виявилися політичні та економічні. Вони сприяють розширенню пропозиції, а також зростанню купівельної спроможності населення, тобто зростанню попиту. Експертні оцінки щодо можливостей та загроз вказують на переваги діяльності українських виробників дитячого харчування на ринку Канади.

Виявлено, що компанія «Вітмарк-Україна» при порівнянні з конкурентами отримала значну кількість балів за рахунок значного досвіду виробництва, інноваційності виробництва, наявності досвіду експорту і наявності міжнародних сертифікатів.

Встановлено, що товар компанії «Вітмарк-Україна» є конкурентоспроможним. Хоч за низкою показників підприємство і поступається своїм конкурентам на ринках дитячого харчування, але саме за рахунок найвищої якості продукції та оптимальної ціни можна очікувати суттєвого поліпшення результатів у майбутньому. На основі порівняння компанії «Вітмарк-Україна» з конкурентами на ринку дитячого харчування Білорусі та Канади, вирішено, що для досліджуваної компанії доцільно дотримуватись стратегії наслідування лідера.

Зважаючи на проведену сегментацію покупців, доведено, що компанії «Вітмарк-Україна» доцільно застосовувати таку стратегію охоплення ринку, як стратегія диференційованого маркетингу.

Визначено, що Канада має більш сприятливе культурне середовище для ведення діяльності підприємствами-виробниками дитячого харчування. Адже фактори загроз культурного середовища Білорусі склали – 6,2 бали, а фактори можливостей – 4,35 бали, відповідні показники Канади: фактори загроз – 3,65 бали, фактори можливостей – 4,65 бали.

Доведено, що бізнес-етикет у Білорусі та Канаді не має значних особливостей. Загалом традиції, що панують в Канаді, вписуються в загальні норми бізнес-етикету, тому для людей, які звикли вести переговори на міжнародному рівні, не будуть становити жодних складнощів та труднощів під час аналізу.

Виявлено, що ризики діяльності є набагато сильнішими в Білорусі, ніж в Канаді. Вони пов'язані із суттєвими втратами компанії в разі реалізації подібних ризиків, а також із більшою ймовірністю їх настання. У Канаді слід відзначити лише можливе введення нетарифних бар'єрів, які слід розглядати єдиною статтею ризику, що може переважати в цій країні над Білоруссю. Крім того, за

рахунок конкурентної ситуації на ринку, а також нинішньої політичної ситуації в Білорусі, ця країна характеризується високим рівнем ризику за різними статтями. У той же час ведення економічної діяльності в Канаді пов'язане із меншими імовірностями виникнення ризиків, а також обсягами втрат від них.

Зважаючи на фактори макро- та мікромаркетингового середовища та порівнявши форми виходу на закордонний ринок, доведено, що оптимальною моделлю виходу для «Вітмарк-Україна» на ринок Канади буде непрямий експорт.

Визначено, що обрана форма виходу матиме наступні переваги для досліджуваного підприємства: є найменш ризикованим та затратним варіантом; період окупності серед інших моделей є найменшим; потребує найменше часу на реалізацію; дає можливість одразу охопити відносно велику територію та кількість потенційних споживачів; забезпечує економію на створенні власної збутової мережі.

На основі оцінки ефективності запропонованої моделі виходу виявлено, що експортна діяльність компанії за визначеними умовами поставок буде ефективною. Загалом, рентабельність експортної операції за прибутком до оподаткування склала 48%. Рентабельність операцій за чистим прибутком склала 39%. Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО склав 1,92, що є позитивним результатом. Якщо цей показник більше 1, то експортну операцію можна вважати ефективною. Подібний показник цілком відповідає реаліям ринку, оскільки собівартість в 4-5 разів менша за виручку.

Доведено, що обсяги продажів будуть зростати, що буде викликано поліпшенням впізнаваності торгової марки на відповідному ринку, а також розширенням торгівельних зв'язків із посередниками в Канаді.

Крім цього, проект демонструє окупність ще в першому році. Приведена вартість за 4 роки складає майже 60 000 дол. Це ще раз підтверджує економічну ефективність виходу на обраний ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про вільну торгівлю між Україною та Білоруссю URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/112_007
2. Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою URL: <https://canada.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/94-torgovelyno-jekonomichne-spivrobotnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-kanadoju/ugoda-pro-vilnu-torgivlyu-mizh-ukrayinoju-ta-kanadoju>
3. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
4. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2015. 256 с.
5. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.
6. Басовський Л. Стратегічний Маркетинг: Курс лекцій. Київ.: ИНФРА-М, 2005. 345 с.
7. Беларусь в цифрах 2020. URL: <http://www.belstat.gov.by/upload/iblock/cf4/cf4915a5e6ade269f20c0bf5a332a7a3.pdf>.
8. Богомаз Н.В., Зозульов О.В. Метод інтегральної оцінки ставлення споживачів до торгової марки. *Маркетинг в Україні*. 2002. №6. С. 30-33.
9. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. №1. С. 95.
10. Брестсити. Новости. URL: <https://brestcity.com/blog/sovmin-otmenil-regulirovanie-cen-na-xleb-myaso-uyajca-molochku-i-detskoe-pitanie>.
11. Бронніков Т. С. Маркетинг: теорія, методологія, практика. Київ: КноРус, 2020. 208

12. Бутенко Н. В. Маркетинг: підручник. Київ: Атіка, 2006. 300 с.
13. В Беларуси разрабатываются технологии производства безглютенового детского питания. URL: <http://produkt.by/news/v-belarusi-razrabatyvayutsya-tehnologii-proizvodstva-bezglyutenovogo-detskogo-pitaniya>.
14. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с
15. Вихід компанії на ринки інших країн. URL: <https://proconsulting.ua/ua/services/vykhod-kompanii-na-rynki-drugikh-stran>.
16. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібн. Київ : Фірма ІНКОС, 2011. 328 с.
17. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КДЕУ, 1996. 254 с.
18. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 462 с
19. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 440 с.
20. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. / За ред. С.В. Мочерного – Львів: Світ, 2006. 616 с.; т. 2. 568 с.
21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / За ред. О. В. Шкурупій. Київ.: Центр учбової літератури, 2016. 248 с.
22. Исследование потребительских предпочтений на рынке детского питания в Беларуси. URL: <https://iom.anketolog.ru/2018/04/11/issledovanie-potrebitel-skih-predpochtenij-na-rynke-detskogo-pitaniya>.
23. Іваннікова М.М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ. КНУ ім. В. Гетьмана, 2016. 23 с.
24. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. Київ : Знання, 2007. 446 с.
25. Карлоф В. Бізнес-стратегія: Пер. з англ. мови. Київ.: Економіка, 1991. 238 с.

- 26.Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С., Григор'єв О.Ю., Босак А.О. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
- 27.Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу / Пер. з англ. Київ:1999. 1152 с.
- 28.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 152 с.
- 29.Малярець Л. М., Моргун Г. В. Аналіз ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу, 2015
- 30.Маркетинг: термінологічний словник. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. Київ.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 154 с.
31. Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь. URL: https://mart.gov.by/news/ob_uchastii_v_press_konf.
- 32.Министерство сільського господарства и продовольствия Республики Беларусь. URL: <https://mshp.gov.by/programms/bfa76e1141996f75.html>.
- 33.Міжнародна економіка: термінологічний словник. / За заг. ред. проф. А.О. Старостіної. Київ.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 250 с.
34. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / І.В. Амеліна, Т.Л. Попова, С.В. Владимиров. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 256 с.
35. Моделі виходу фірми на зовнішній ринок та чинники їх вибору. URL: https://studopedia.ru/12_256312_modeli-vihodu-firmi-na-zovnishniy-rinok-ta-chinniki-ih-viboru.html.
- 36.Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортно-імпортової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. 235 с.
- 37.Основные модели выхода компании на международный рынок. URL: https://studopedia.su/19_100758_osnovnie-modeli-vihoda-kompanii-na-mezhdunarodniy-rinok.html.
- 38.Офіційний сайт Baby Gourmet. URL: <https://babygourmet.com>.

- 39.Офіційний сайт Gerber. URL: <https://www.gerber.com/shop-by-product/baby-food>.
- 40.Офіційний сайт Heinz. URL: <https://www.heinzbaby.co.uk>.
- 41.Офіційний сайт Parent's Choice. URL: <https://www.parentschoicebaby.com/about-parents-choice.aspx>.
- 42.Офіційний сайт бренду "Чудо-чадо". URL: <http://chudo-chado.ua>.
- 43.Офіційний сайт компанії "Беллакт". URL: <http://www.bellakt.com>.
- 44.Офіційний сайт компанії "Белфуд продакшн". URL: <http://www.belfood.by/ru>.
- 45.Офіційний сайт компанії "Гамма вкуса". URL: <http://www.gammavkusa.by/>.
- 46.Офіційний сайт компанії Vitmark. URL: <https://www.vitmark.com/uk/>.
- 47.Офіційний сайт Малоритського КОСК. URL: <https://toptyshka.by/>.
- 48.Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки. URL: <http://library.if.ua/book/54/3917.html>.
- 49.Портер М. Стратегія конкуренції. / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. 390 с.
- 50.Посольство України в Республіці Білорусь. URL: <https://belarus.mfa.gov.ua/ua/ukraine-by/trade>.
- 51.Представитель МАРТ принял участие в пресс-конференции, посвященной рынку детского питания в Республике Беларусь. URL: https://mart.gov.by/news/ob_uchastii_v_press_konf.
- 52.Про розвиток підприємництва. URL: http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/.
- 53.Прямий і непрямий експорт, посередники. URL: <http://chp.com.ua/export-online-kurs/item/50241-pryamij-inepryamij-eksport-poseredniki>.
- 54.Рейтинг стран мира по уровню развития Интернета. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/internet-development/info>.

- 55.Річний галузевий звіт «Садівництво в Україні» 2020». URL: http://ukrsadprom.org/wp-content/uploads/2018/03/Zvit-UKRSADPROM_2017.pdf.
- 56.Руделіус В., Азарян О.М., Винорадов О.А. та ін. Маркетинг: Підручник Київ, 2005. 422с.
- 57.Рынок детского питания: свое вкуснее и полезнее. URL: <https://neg.by/novosti/otkrytj/rynok-detskogo-pitaniya-svoe-vkusnee-i-poleznee>.
- 58.Сайт Міністерства з податків та зборів Республіки Білорусь. URL: <http://www.nalog.gov.by/ru/article102/>.
- 59.Світовий ринок дитячого харчування продовжить зростати. URL: <http://milkua.info/uk/post/svitovij-rinok-ditacogo-harcuvanna-prodovzit-zrostati>.
- 60.Сокол К.М. Стратегії міжнародного маркетингу в контексті виходу компаній на світовий ринок: автореф. дис.на здоб. наук.ступ. канд. екон. наук: 08.00.02. Харків. Харківський нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна, 2016. 25 с.
- 61.Старостіна А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "глобалізація" та "підприємницький ризик"). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 128. С. 5-10.
- 62.Старостіна А.А. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. Київ : «Лазаріт- Поліграф», 2012.480 с.
- 63.Старостіна А.О., Кравченко В.А. Врахування культурних чинників при проведенні національних та міжнародних маркетингових досліджень (на прикладі ставлення до ризику). *Globalne aspekty Ekonomii Światowej i Stosunków Międzynarodowych w warunkach niestabilności gospodarczej: монографія. Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej, Częstochowa, Akademia Polonijna*. 2016, 897 p. – p. 328-338.

64. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетинг. Навчальний посібник. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ.: «НВП «Інтерсервіс», 2020. 237 с.
65. Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю. Маркетингові комунікації як засіб узгодження економічних інтересів виробника та споживача. *Маркетинг в Україні*. 2000. № 3. С. 44-46.
66. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. Київ: Знання, 2005. 764 с
67. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В. 7 сходинок підготовки успішної дисертації: монографія. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : «Інтерсервіс», 2019. 307 с.
68. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Стратегічний аналіз привабливості національних та міжнародних ринків: навч.посібник /За заг. ред. проф. А.О. Старостіної. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2021. 271 с.
69. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Білоруссю. URL: <https://belarus.mfa.gov.ua/posolstvo/345-torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-bilorussyu>.
70. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навчальний посібник. Київ. : "Центр учбової літератури", 2013. 408 с.
71. Уткин Э. А. Справочник по маркетингу / под ред. Э. А. Уткина. – М.: Экмос, 1998. 464 с.
72. Фатхутдинов Р. А. Стратегічний маркетинг: Підручник. Київ, 2000. 640 с.
73. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 5, 5 с.
74. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

- 75.Форми виходу підприємств на зовнішні ринки. URL:
<http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3366/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B09.pdf>.
- 76.Хулей Г., Сондерс Д. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування. Київ. : 2005. 800 с.
- 77.Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 2. С. 31-36.
- 78.Экономические последствия коронавируса. MyFin.by. 2020. URL:
<https://myfin.by/wiki/term/ekonomicheskie-posledstviya-koronavirusa>
- 79.Юлдашева О. У. Когнітивний маркетинг: основні положення та термінологічний апарат. *Маркетинг*. 2006. № 1- 2. С. 34-43.
- 80.Aaker David A., Damien Mc. Loughlin.Strategic Market Management: Global Perspectives. New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 368 p.
- 81.Aaker David A.. Strategic market management. 4th ed. N. Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- 82.Borden N. Concept Marketing Mix. *Classics Marketing* 2001. p. 529-538.
83. Cateora Philip R. International Marketing. 8th ed., Richard D. IRWIN, Inc., Homewood, 1993. 839 p.
- 84.Country Meters. URL: https://countrymeters.info/ru/Belarus#population_2021.
- 85.Deal.by - маркетплейс Беларуси. URL: <https://deal.by/>.
- 86.Dev.by. URL: <https://dev.by/news/digital-2019-belarus>.
- 87.Doyle P. Value based marketing. Wiley : Chichester, 2005. 94 p.
88. Hibbert Edgar P. International Business Strategy and Operations. MacMillan Press, Ltd., Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London, 1997.
- 89.Evan Tarver. Market Segmentation Investopedia. 2021. URL:
<https://www.investopedia.com/terms/m/marketsegmentation.asp>
- 90.Future Consumer Index: як COVID-19 змінює поведінку споживачів. EY. 2020. URL: https://www.ey.com/ru_by/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior.

91. Global Baby Food Market. URL: <https://www.openpr.com/wiki/global-baby-food-market>.
92. How to impress your business partner in Belarus. Discover CEE. 2017. URL: <https://www.discover-cee.com/how-to-impress-your-business-partner-in-belarus>.
93. Indicators. World Bank Open Data. World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator>.
94. Kotler P., Pfoertsch W. B2B Brand Management. New York: Springer, 2006. 357 p.
95. Market Entry Modes. BIDC. URL: <http://www.bidc.org/exporters/growing-your-exports/market-entry-modes>.
96. Marketing Quality Assurance. URL: <http://www.mqa-ltd.co.uk/>
97. Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6th ed. (Englewood Cliffs, N .J.: Prentice-Hall, Inc., 1988).
98. Pride, W., Ferrell, O.C., Lukas, B.A., Schembri, S., Niininen, O. and Cassidy, R., Marketing Principles, 3rd Asia-Pacific ed, Cengage, 2018, p. 200.
99. The Hofstede's Cultural Dimensions. URL: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>
100. The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Графічний матеріал для аналізу моделей виходу підприємства на міжнародний ринок

Таблиця 1.1.6

Переваги та недоліки форм виходу підприємства на закордонний ринок

Моделі виходу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Модель прямого експорту	<ul style="list-style-type: none"> - Прямий безпосередній контакт із покупцем - Можливість отримувати прямий зв'язок від клієнта - Мінімальні зміни у структурі капіталу - Незначні інвестиційні витрати - Відносна легкість виходу - Незначні загальні ризики при виході 	<ul style="list-style-type: none"> - Достатньо затратна форма з точки зору часу організації - Складність встановлення прямих зв'язків - Необхідність забезпечення обслуговування продажів - Можлива необхідність адаптації продукції - Необхідність (частіше) продажу разової великої партії товару
Модель непрямого експорту	<ul style="list-style-type: none"> - «Легкість» виходу на посередника - Мінімізація витрат на рекламу, просування, збут - Нижчі бар'єри для виходу на ринок 	<ul style="list-style-type: none"> - Слабкий зв'язок із кінцевим клієнтом - Значна залежність від посередника - Більша конкуренція серед постачальників даного посередника
Ліцензія	<ul style="list-style-type: none"> - Для ліцензіара повна мінімізація ризиків - Отримання ліцензіатом готових до використання технологій та ноу-хау - Ознайомлення із новітніми технологіями - Можливість економити на розвитку технологій - Можливість використати досвід та репутацію ліцензіара 	<ul style="list-style-type: none"> - Відносно менший контроль над діяльністю ліцензіата - Конкуренція між ліцензіатом і власником технології - Неможливість створити власну технологічну базу
Модель виробництва за контрактом	<ul style="list-style-type: none"> - Значно менші витрати часу - Можливість отримати готовий товар та технологію - Мінімальні ризики - Розширення партнерства із місцевими компаніями 	<ul style="list-style-type: none"> - Неможливість повного контролю виробничого циклу - Відсутність повного контролю за фінансовими результатами
Модель управління за контрактом	<ul style="list-style-type: none"> - Донор може не витратити значні ресурси - Реципієнт позбавляється ризиків втрати своїх фінансових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - Значна частина кваліфікованого персоналу працює на підприємстві-реципієнті

Продовження таблиці 1.1.6

Спільне підприємство (СП)	<ul style="list-style-type: none"> - Всі витрати розподіляються між партнерами; - Готовий вихід на нові ринки; - Відома марка та репутація місцевого підприємства; - Нова юридична особа на місцевому ринку не створюється; - Подальше розширення капітальних затрат 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність значних інвестицій прямих; - Можливі конфлікти із підприємством-партнером; - Врахування юридичних нюансів
Прямі інвестиції	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість прямої присутності на іноземному ринку; - При використанні дешевших ресурсів суттєва економія на витратах на виробництво; - Можливість захоплення суттєвої частки ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значний ризик, пов'язаний із низкою макроекономічних факторів.

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [35,75].

ДОДАТОК Б

Попередні таблиці та графічний матеріал для аналізу макро- та мікроркетингового середовища у Білорусі та Канаді

Таблиця 2.1.1

Попередня таблиця політико-правових факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість
1.	Білорусь	Наявність Угоди про вільну торгівлю	Пропозиція	+
	Канада			+
2.	Білорусь	Відсутність державного регулювання цін на дитяче харчування	Пропозиція	+
	Канада			+
3.	Білорусь	Лібералізація умов ведення бізнесу	Пропозиція	-
	Канада			+
5.	Білорусь	Наявність жорстких нетарифних бар'єрів	Пропозиція	+
	Канада			-
6.	Білорусь	Політична конфронтація	Попит/Пропозиція	-
	Канада			+

Джерело: складено автором за даними [1,2,10,31,50,100].

Таблиця 2.1.3

Попередня таблиця економічних факторів макросередовища виробників дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість
1.	Білорусь	Рівень інфляції	Попит	-
	Канада			+
2.	Білорусь	Конкуренція з боку національних виробників	Пропозиція	-
	Канада			+
3.	Білорусь	Зростання рівня безробіття	Попит	-
	Канада			-
4.	Білорусь	Рівень реальних доходів населення	Попит	+
	Канада			+
5.	Білорусь	Знецінення національної валюти	Попит	-
	Канада			+
6.	Білорусь	Економічна стагнація внаслідок подій 2020-2022 рр.	Пропозиція	-
	Канада			-

Джерело: складено автором за даними [22,45,46,47,51,57,100].

Таблиця 2.1.5

Попередня таблиця демографічних факторів макросередовища виробників
дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість
1.	Білорусь	Чисельність населення	Попит	-
	Канада			+
2.	Білорусь	Рівень народжуваності	Попит	-
	Канада			-
3.	Білорусь	Зосередження цільової аудиторії у великих містах	Попит	+
	Канада			+
4.	Білорусь	Чисельність іммігрантів	Попит	+
	Канада			+
5.	Білорусь	Збільшення кількості жінок, що працюють	Попит	+
	Канада			+

Джерело: складено автором за даними [7,91,100].

Таблиця 2.1.7

Попередня таблиця науково-технічних факторів макросередовища виробників
дитячого харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість
1.	Білорусь	Розвиток технологій виробництва	Пропозиція	+
	Канада			-
2.	Білорусь	Доступ до Інтернету	Попит	-
	Канада			+

Джерело: складено автором за даними [13,100].

Таблиця 2.1.9

Попередня таблиця природних факторів макросередовища виробників дитячого
харчування на ринках Республіки Білорусь та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість
1.	Білорусь	Географічне розташування країни	Пропозиція	+
	Канада			-
2.	Білорусь	Рівень врожайності	Пропозиція	+
	Канада			-
3.	Білорусь	Площа насаджень плодово-ягідних та овочевих культур	Пропозиція	+
	Канада			+

Джерело: складено автором за даними [7,32,55].

Таблиця 2.1.11

Попередня таблиця культурних факторів макросередовища виробників
дитячого харчування на ринках слабоалкогольних напоїв Республіки Білорусь
та Канади

№ п.п.	Країна	Фактор	Фактор попиту/ пропозиції	Загроза/ Можливість
1.	Білорусь	Збільшення піклування про власне здоров'я та здоров'я дітей	Попит	+
	Канада			+
2.	Білорусь	Активізація руху за здоровий спосіб життя	Попит	+
	Канада			+
3.	Білорусь	Урізноманітнення запитів споживачів	Попит	+
	Канада			+
4.	Білорусь	Запит на екологічно безпечну продукцію	Попит	+
	Канада			-

Джерело: складено автором за даними [57,59].

Таблиця 2.1.13

Вагомість впливу груп факторів макромаркетингового середовища

№	Фактори	Важливість факторів	
		Білорусь	Канада
1	Політико-правові	0,2	0,2
2	Економічні	0,3	0,35
3	Соціально-демографічні	0,15	0,15
4	Науково-технічні	0,15	0,1
5	Культурні	0,1	0,1
6	Природні	0,1	0,1
Всього		1	1

Джерело: складено автором за власними розрахунками.



Рис.2.1 Багатокутник конкурентоспроможності товару на ринку Білорусі
Джерело: побудовано автором.



Рис.2.2 Багатокутник конкурентоспроможності на ринку Канади
Джерело: побудовано автором.

ДОДАТОК В

Таблиця 2.1.21

Таблиця пошукових питань, гіпотез та джерел маркетингової інформації для визначення рівня попиту та споживчих мотивацій при покупці дитячого пюре на ринку Республіки Білорусь та Канади

Пошукові питання	Гіпотези	Джерела маркетингової інформації
1. Які характеристики покупці розглядають як найважливіші при прийнятті рішення про купівлю дитячого пюре?	<ul style="list-style-type: none"> ● Ціна ● Смак ● Відсутність цукру ● Відсутність консервантів ● З якого віку можна вживати 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів та покупців
2. Які параметри якості бажає отримати покупець?	<ul style="list-style-type: none"> ● Смак ● Консистенція ● Термін зберігання ● Відсутність цукру ● Відсутність консервантів 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування покупців
3. Якому об'єму упаковки покупці надають перевагу?	<ul style="list-style-type: none"> ● 90 грам ● 170 грам 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів та покупців
4. Яку ціну готовий платити покупець за дитяче пюре об'ємом 90 грамів, що повністю відповідає його вимогам?	1,0-1,5 дол.	джерела первинної маркетингової інформації; опитування покупців
5. Якому смаку дитячого пюре покупці надають перевагу?	<ul style="list-style-type: none"> ● Яблуко ● Яблуко-банан ● Яблуко-груша ● Яблуко-абрикос ● Персик 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів та покупців
6. Яким додатковим компонентом покупці надають перевагу?	<ul style="list-style-type: none"> ● Творог ● Вершки 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів та покупців
7. Якій упаковці покупці віддають перевагу?	<ul style="list-style-type: none"> ● Скло ● Дой-пак 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів та покупців
8. Як часто споживачі здійснюють купівлю дитячого пюре?	<ul style="list-style-type: none"> ● Чотири рази на місяць ● Три рази на місяць ● Два рази на місяць ● Раз на місяць 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів та покупців
9. Які обсяги одноразової закупки дитячого пюре?	<ul style="list-style-type: none"> ● 1 упаковка ● 2-4 упаковки ● 4-6 упаковок ● Більше 6 упаковок 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів та покупців
10. Який прогноз зростання попиту на дитяче пюре?	<ul style="list-style-type: none"> ● Подальше зростання попиту ● Сталий рівень ● Зменшення рівня попиту 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів
11. Де покупці купують дитяче пюре?	<ul style="list-style-type: none"> ● Супермаркет ● Аптека ● Дитячий магазин 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування покупців
12. Як здійснюється покупка дитячого пюре?	<ul style="list-style-type: none"> ● Індивідуально, купує дорослий ● В присутності з дітьми 	джерела первинної маркетингової інформації; опитування експертів

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Анкети для опитувань споживачів та експертів (українською та англійською мовами)

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ПОКУПЦІВ

Добрий день! Компанія «Вітмарк-Україна» проводить дослідження рівня попиту та споживчих мотивацій при купівлі дитячого пюре. Ваша думка є надзвичайно важливою в процесі дослідження. Заздалегідь вдячні.

Відповідь, яку Ви вважаєте правильною позначте – X

1. Чи згодні Ви з твердженням, що здоров'я дитини багато в чому визначається якістю харчування?

- так
 ні

2. Які з перерахованих нижче продуктів харчування складають основу формування здоров'я дитини? (Проранжуйте, будь ласка, значення груп продуктів від 1 до 5, де 1 – не важливо, а 5 – найбільш важливо).

- Сухі замітники грудного молока _____
 Молочне рідке дитяче харчування _____
 Дитячі пюре _____
 Дитячі соки _____
 Інше _____

3. Вкажіть, будь ласка, найбільш важливі, на Вашу думку, характеристики дитячого пюре, які зумовлюють Ваш вибір? (Оцініть характеристики пюре від 1 до 10, де 10 – найбільш важливо)

- Ціна _____
 Смак _____
 Відсутність цукру _____
 Відсутність консервантів _____
 З якого віку можна вживати _____
 Інше _____

4. Виберіть 3, на вашу думку, найбільш важливі параметри якості дитячого пюре:

- Смак
 Консистенція
 Термін зберігання
 Відсутність цукру
 Відсутність консервантів
 Інше _____

5. Зазначте, будь ласка, найбільш прийнятний, на Вашу думку, об'єм упаковки дитячого пюре?

- 90 грам
 170 грам
 Інше _____

6. Вкажіть, будь ласка, яким з нижченаведених смаків дитячого пюре Ваша дитина надає перевагу?

- Яблуко
 Яблуко-банан
 Яблуко-груша
 Яблуко-абрикос
 Слива
 Персик
 Інше _____

7. Зазначте найбільш прийнятні, на Вашу думку, додаткові компоненти для дитячого пюре:

- Творог
- Вершки
- Інше _____

8. Якій з упаковок дитячого пюре Ви надаєте перевагу?

- Скло
- Дой-пак (вакуумна упаковка)

9. Вкажіть, будь ласка, де Ви зазвичай купуєте продукцію дитячого харчування?

- Супермаркет
- Міні-маркет
- Аптека
- Дитячий магазин
- В Інтернеті
- Інше _____

10. Зазначте у який спосіб Ви здійснюєте покупку дитячого пюре:

- Індивідуально
- Разом з дитиною
- Інше _____

Дякуємо за співпрацю.

Якщо Ви не заперечуєте, повідомте деяку інформацію про себе.

Ваш Вік: 18-24 25-29 30-34 35+

Вік Вашої дитини: 1-6 місяців 7 місяців – 1 рік 1-2 роки 3+ років

Ваш дохід: _____

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТІВ

Добрий день! Компанія «Вітмарк-Україна» проводить дослідження рівня попиту та споживчих мотивацій при купівлі дитячого пюре.

Ваша експертна думка буде мати вирішальне значення в процесі дослідження. Ми будемо дуже вдячні, якщо Ви допоможете нам і надасте відповіді на питання цієї анкети. Заздалегідь вдячні за співпрацю.

1. На Вашу думку, наскільки гостро в даний час стоїть проблема здорового харчування дитини?

- дуже гостро
- гостро
- не гостро
- такої проблеми не існує

2. Який прогноз зростання попиту на дитяче пюре?

3. Чи існують, на Вашу думку, сезонні коливання попиту на дитяче пюре?

- Так
- Ні

4. Які параметри якості дитячого пюре, на Вашу думку, є найбільш вагомими для споживача? (Позначте значення груп продуктів за шкалою від 1 до 10, де 10 – найбільш важливо).

Смак _____

Консистенція _____

Термін зберігання _____

Відсутність цукру _____

Відсутність консервантів _____

Інше _____

5. Якою на Вашу думку є справедливий ціновий діапазон за дитяче пюре, об'ємом 90 грам?

_____ дол.

6. Який на Вашу думку, відсоток продажів, що припадає на дитяче пюре з додатковими компонентами?

- менше 10%
- 10-15%
- 15-20%
- 20-25%
- 25-30%
- більше 30%

7. Який на Вашу думку, відсоток продажів, що припадає на дитяче пюре в упаковці «дой-пак»?

- менше 10%
- 10-15%
- 15-20%
- 20-25%
- 25-30%
- більше 30%

8. Як часто, на Вашу думку, здійснюється покупка дитячого пюре?

- чотири рази на місяць
- три рази на місяць
- два рази на місяць
- раз на місяць
- Інше _____

9. Яким з нижченаведених смаків, на Вашу думку, дитячого пюре покупці надають перевагу?

- Яблуко
- Яблуко-банан
- Яблуко-груша
- Яблуко-абрикос
- Слива
- Персик
- Інше _____

Дякуємо за співпрацю!

Якщо Ви не заперечуєте, повідомте деяку інформацію про себе.

Ваша посада: _____.

Ваш досвід роботи: 1 рік 2-5 років 6-10 років 10+ років

QUESTIONNAIRE FOR CONSUMERS

Good afternoon! Vitmark-Ukraine conducts a study of the level of demand and consumer motivations when buying baby puree. Your opinion is extremely important in the research process. Thank you in advance.

Mark the answer that you think is correct - X

1. Do you agree with the statement that a child's health is largely determined by the quality of food?

- Yes
- no

2. Which of the following foods form the basis of a child's health? (Please rank the values of product groups from 1 to 5, where 1 is not important and 5 is the most important).

Dry breast milk substitutes _____

Liquid baby food _____

Baby leeks _____

Baby juices _____
 Other _____

3. Please indicate the most important, in your opinion, the characteristics of baby puree, which determine your choice? (Evaluate the characteristics of the puree from 1 to 10, where 10 is the most important)

Price _____
 Taste _____
 No sugar _____
 No preservatives _____
 From what age can it be used _____
 Other _____

4. Choose 3, in your opinion, the most important parameters of the quality of baby puree:

- Taste
- Consistency
- Expiration date
- No sugar
- Lack of preservatives
- Other _____

5. Please indicate the most acceptable, in your opinion, volume of packaging of baby puree?

- 90 grams
- 170 grams
- Other _____

6. Please indicate which of the following flavors of baby puree your child prefers?

- Apple
- Apple-banana
- Apple-pear
- Apricot apple
- Plum
- Peach
- Other _____

7. Indicate the most acceptable, in your opinion, additional components for baby puree:

- Cottage cheese
- Cream
- Other _____

8. Which of the packages of baby puree do you prefer?

- Glass
- Doi-pack (vacuum packing)

9. Please indicate where you usually buy baby food?

- Supermarket
- Mini-market
- Pharmacy
- Children's store
- On the Internet
- Other _____

10. Indicate how you buy baby puree:

- Individually
- Together with the child
- Other _____

Thank you for your cooperation.

If you do not mind, provide some information about yourself.

Your Age: 18-24 25-29 30-34 35 +

Age of your child: 1-6 months 7 months - 1 year 1-2 years 3 + years

Your income: _____

QUESTIONNAIRE FOR EXPERTS

Good afternoon! Vitmark-Ukraine conducts a study of the level of demand and consumer motivations when buying baby puree.

Your expert opinion will be crucial in the research process. We will be very grateful if you help us and provide answers to the questions of this questionnaire. Thank you in advance for your cooperation.

1. In your opinion, how important is the problem of healthy nutrition of the child at present?

- very important
- important
- not important
- There is no such problem

2. What is the forecast for growth in demand for baby puree?

3. Do you think there are seasonal fluctuations in demand for baby puree?

- Yes
- No.

4. What quality parameters of baby puree, in your opinion, are the most important for the consumer? (Mark the values of product groups on a scale from 1 to 10, where 10 is the most important).

Taste	_____
Consistence	_____
Expiration date	_____
No sugar	_____
No preservatives	_____
Other	_____

5. What do you think is the fair price range for baby puree, 90 grams?

_____ \$

6. What do you think is the percentage of sales of baby puree with additional components?

- less than 10%
- 10-15%
- 15-20%
- 20-25%
- 25-30%
- more than 30%

7. In your opinion, what is the percentage of sales of baby puree in a doy-pack?

- less than 10%
- 10-15%
- 15-20%
- 20-25%
- 25-30%
- more than 30%

8. How often, in your opinion, is the purchase of baby puree?

- four times a month
- three times a month
- twice a month
- once a month
- Other _____

9. Which of the following flavors do you think buyers prefer baby puree?

- Apple

- Apple-banana
- Apple-pear
- Apricot apple
- Plum
- Peach
- Other _____

Thank you for your cooperation!

If you do not mind, provide some information about yourself.

Your position: _____.

Your work experience: 1 year 2-5 years 6-10 years 10+ years

Графічний матеріал для аналізу культурного середовища у Білорусі та Канаді

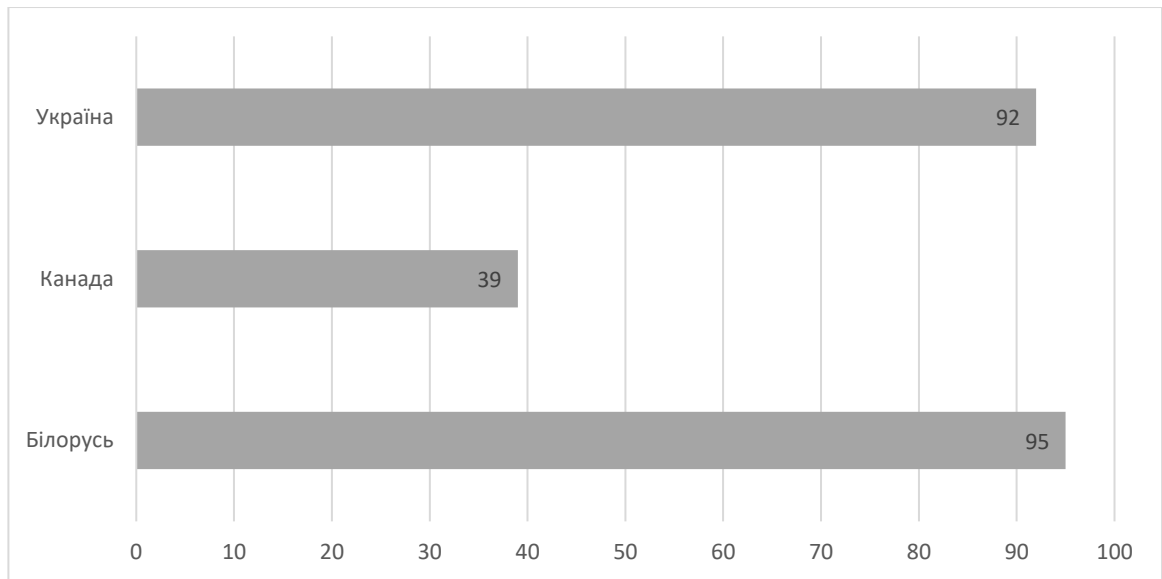


Рис. 2.3. Індекс дистанції влади Білорусі, Канади та України.

Джерело: побудовано автором за даними [99].

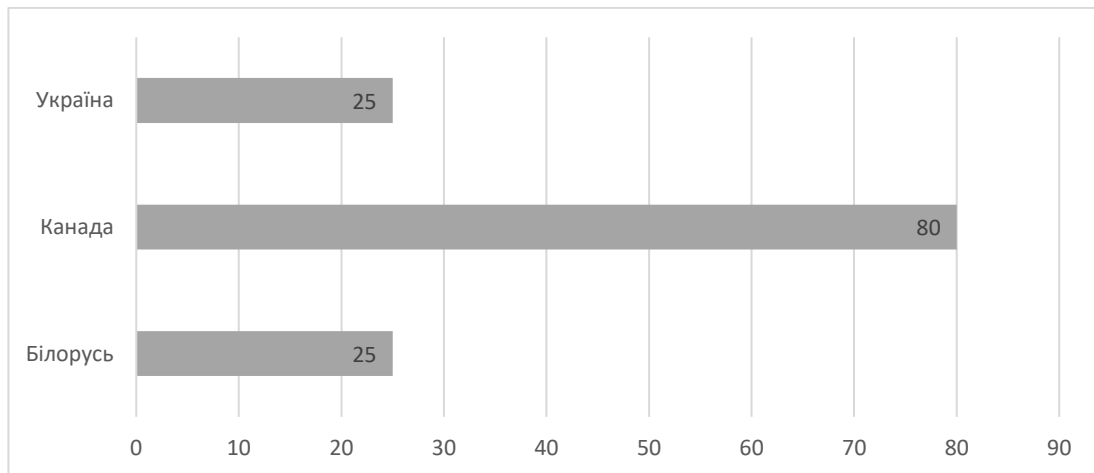


Рис. 2.4. Співвідношення колективізму та індивідуалізму в Білорусі, Канаді та Україні.

Джерело: побудовано автором за даними [99].

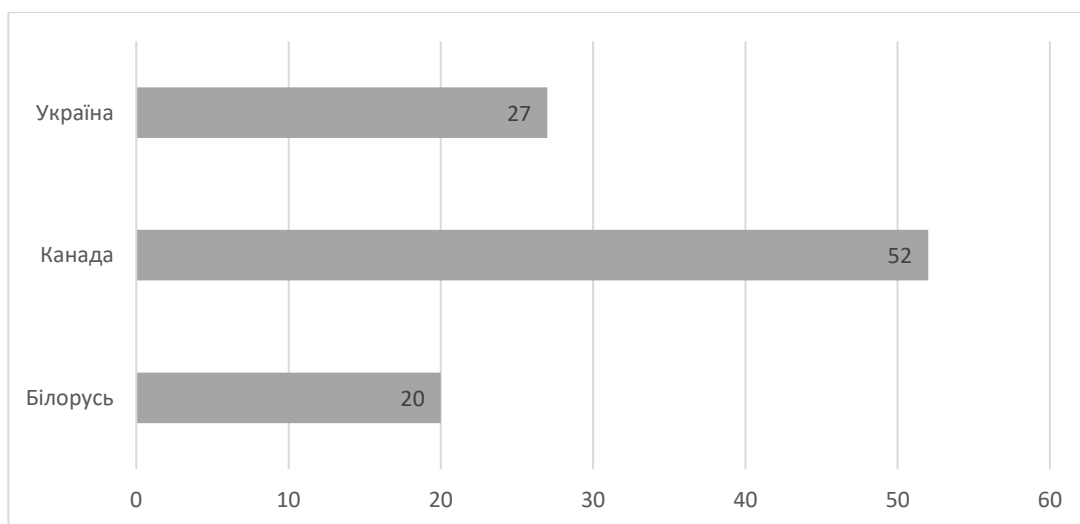


Рис. 5. Відношення до влади жінок та чоловіків в Білорусі, Канаді та Україні.

Джерело: побудовано автором за даними [99].

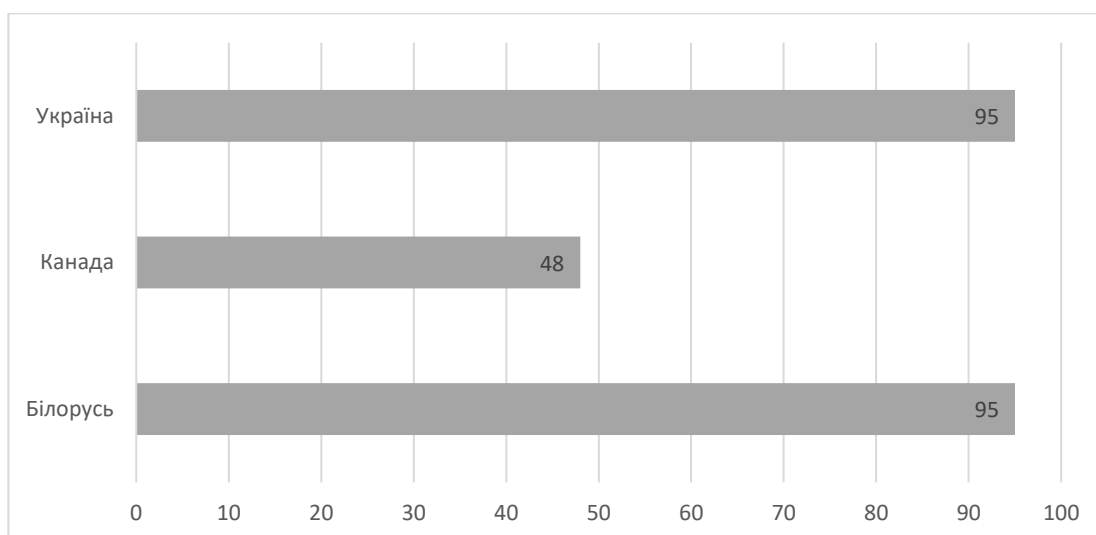


Рис. 2.6. Бажання запобігти невизначеності в Білорусі, Канаді та Україні.

Джерело: побудовано автором за даними [99].

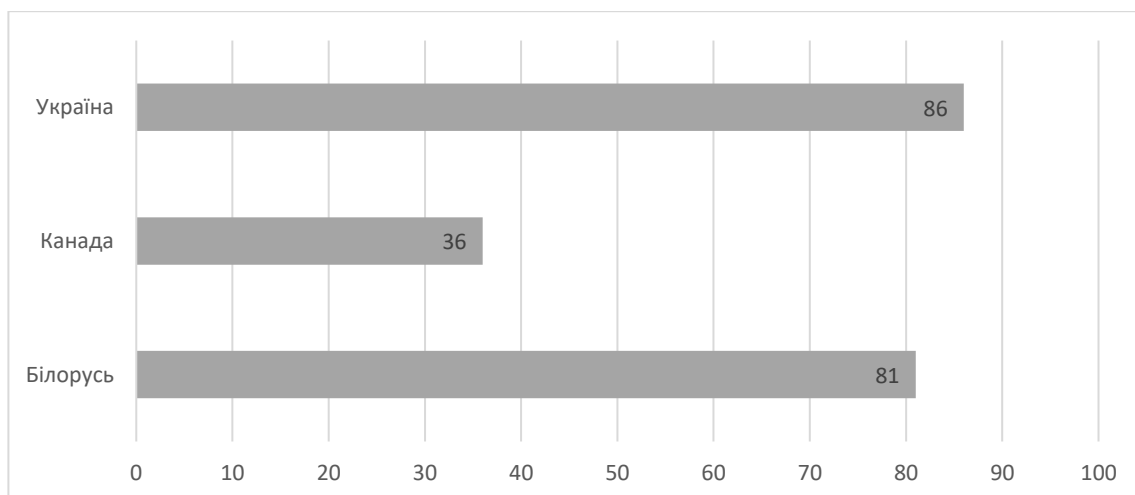


Рис. 2.7. Показник довгострокової орієнтації в Білорусі, Канаді та Україні.

Джерело: побудовано автором за даними [99].

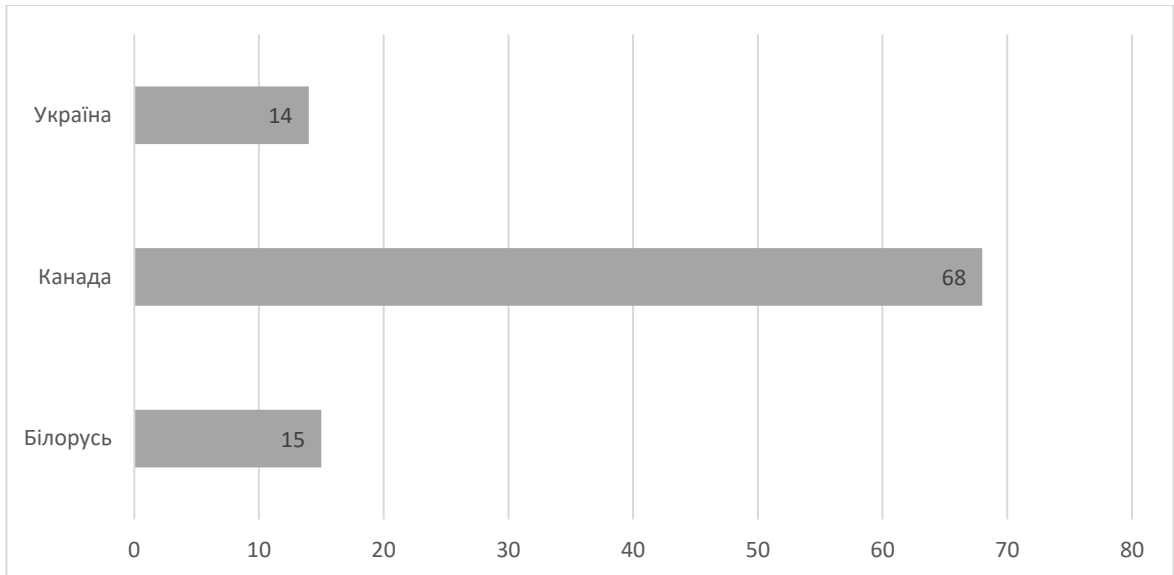


Рис.2.8. Стриманість/поблажливість культури в Білорусі, Канаді та Україні.

Джерело: побудовано автором за даними [99].

Таблиця 2.2.7

Вагомість факторів оцінки культурного середовища Білорусі, Канади, України

Виміри культури	Ваговий коефіцієнт
Дистанція влади	0,15
Співвідношення індивідуалізму та колективізму	0,2
Відношення до влади чоловіків та жінок	0,1
Бажання запобігти невизначеності	0,15
Довгострокова орієнтація	0,2
Стриманість/поблажливість культури	0,2
Всього	1,00

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.