


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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТРСЬКА РОБОТА**  
**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ**  
**КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

студентки II курсу  
спеціальності 051 «Економіка»  
ОС «Магістр»  
освітньої програми «Міжнародна економіка»  
денної форми навчання  
**Сердюк Анни Андріївни**

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
**Руденко Наталя Валентинівна**

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 «4» 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 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу магістра з міжнародної економіки здобувачки ОС  
«Магістр» II року спеціальності «Економіка» освітньої програми «Міжнародна  
економіка» денної форми навчання  
**Сердюк Анни Андріївни**

1. Тема роботи: Стратегія виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2022 р., протокол №3).
2. Термін завершення роботи: травень 2022 р.
3. Попередній захист роботи: 19 квітня 2022р.
4. Об'єкт дослідження: теоретичні і практичні підходи до розробки стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки.
5. Предмет дослідження: ринкова діяльність українських виробників кондитерських виробів на міжнародних ринках.
6. Мета та завдання дослідження  
Мета: узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії економічної експансії українських компаній на міжнародних ринках кондитерських виробів в умовах змінності ринкового середовища:
  - 6.1 Узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності поняття ринкова експансія;
  - 6.2 Удосконалити визначення категорії «ринкова експансія»;
  - 6.3 Виокремити фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на виробників кондитерських виробів на міжнародних ринках;
  - 6.4 Визначити конкурентні позиції українських виробників кондитерських виробів на міжнародних ринках;
  - 6.5 Розробити стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки;
  - 6.6 Визначити ефективність впровадження розробленої стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки.



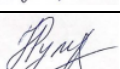
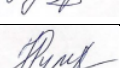
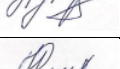
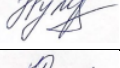
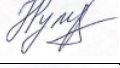

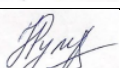
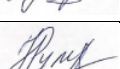
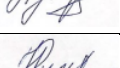
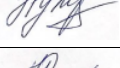
Науковий керівник: к.е.н., доц.  
Студент (ка):





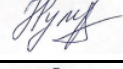
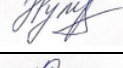
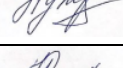
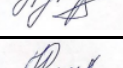
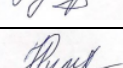
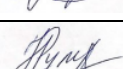
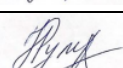

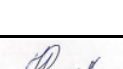


Руденко Н. В.

Сердюк А.А

## Календарний план виконання завдання

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Затвердження теми	жовтень 2021 р.	
2	Затвердження плану	жовтень 2021 р.	
3	Затвердження завдання на роботу	жовтень 2021 р.	
4	Написання розділу 1	грудень 2021 р.	
5	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 1	грудень 2021 р.	
6	Подання розділу 2 науковому керівнику	лютий 2022 р.	
7	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 2	лютий 2022 р.	
8	Подання розділу 3 науковому керівнику	квітень 2022 р.	
9	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 3	квітень 2022 р.	
10	Написання загальних висновків, оформлення додатків та джерел	квітень 2022 р.	
11	Врахування зауважень наукового керівника до всієї роботи	квітень 2022 р.	
12	Подання готової роботи	травень 2022 р.	

### Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
07.10.2021 р.	Руденко Н.В.	Узгодження теми роботи	
15.10.2021 р.	Руденко Н.В.	Узгодження плану	
27.10.2021 р.	Руденко Н.В..	Визначення завдань роботи	
грудень 2021 р.	Руденко Н.В.	Зміст 1 розділу	
25.12.2021 р.	Руденко Н.В.	Редагування висновків розділу 1	
січень 2022 р.	Руденко Н.В..	Зміст 2 розділу	
23.02.2022 р.	Руденко Н.В..	Редагування висновків розділу 2	
березень 2022 р.	Руденко Н.В.	Зміст 3 розділу	
12.04.2022 р.	Руденко Н.В.	Редагування висновків розділу 3	
24.04.2022 р.	Руденко Н.В.	Редагування загальних висновків	
04.05.2022 р.	Руденко Н.В.	Консультування щодо оформлення списку використаних джерел та додатків	
07.05.2022 р.	Руденко Н.В.	Консультування щодо оформлення готової роботи	
15.05.2022 р.	Руденко Н.В.	Консультування щодо підготовки презентаційних матеріалів	

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 79 сторінок, 24 таблиці, 11 рисунків, список літератури з 92 найменувань, трьох додатків.

### СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Об'єктом дослідження виступають теоретичні і практичні підходи до розробки стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є ринкова діяльність українських виробників кондитерських виробів на міжнародних ринках.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії економічної експансії українських компаній на міжнародних ринках кондитерських виробів в умовах змінності ринкового середовища.

За результатами дослідження узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття ринкова експансія та удосконалено визначення категорії «ринкова експансія», досліджено сучасні особливості виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки, виокремлено фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на виробників кондитерських виробів на ринку Бразилії та Індії, визначено конкурентні позиції українських виробників кондитерських виробів на міжнародних ринках. Також було розроблено стратегію виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки та визначено ефективність впровадження розробленої стратегії.

Одержані результати можуть бути використані студентами, які навчаються на економічних факультетах, аспірантами і викладачами. Крім того, результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності українських виробників кондитерських виробів.

Рік виконання роботи: 2022 р.

Рік захисту роботи: 2022 р.

## **ABSTRACT**

The master's thesis contains 79 pages, 24 tables, 11 figures, a list of references of 92 titles, three appendices.

### **STRATEGY OF ENTERING UKRAINIAN CONFECTIONERY MANUFACTURERS ON INTERNATIONAL MARKETS**

The object of the study are theoretical and practical approaches to developing a strategy for Ukrainian confectionery manufacturers to enter international markets.

The subject of the study is the market activity of Ukrainian confectionery manufacturers in international markets.

The aim of the work is to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for the formation of a strategy for economic expansion of Ukrainian companies in international confectionery markets in a changing market environment.

The study summarizes theoretical approaches to defining the concept of market expansion and improves the definition of "market expansion", explores the current features of Ukrainian confectionery manufacturers to enter international markets, highlights the factors of the international business environment affecting confectionery manufacturers in Brazil and India, identified competitive positions of Ukrainian confectionery manufacturers in international markets. A strategy for Ukrainian confectionery manufacturers to enter international markets was also developed and the effectiveness of the implemented strategy was determined.

The results can be used by students studying economics, graduate students and teachers. In addition, the results of the study can be used in the practice of Ukrainian confectionery manufacturers.

Year of work: 2022.

Year of thesis defense: 2022.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПАНСІЇ.....	6
1.1 Суть та значення маркетингової стратегії підприємства у виході на міжнародні ринки .....	6
1.2 Стратегія економічної експансії та етапи її формування .....	8
1.3 Підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії виходу компанії на міжнародні ринки .....	11
Висновки до розділу 1 .....	14
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ .....	16
2.1 Порівняльний аналіз факторів бізнес-середовища на міжнародних ринках .....	16
2.2 Аналіз особливостей бізнес-культури Бразилії, Індії та України .....	33
2.3 Аналіз конкурентних позицій українських виробників кондитерських виробів на ринках Бразилії та Індії.....	48
Висновки до розділу 2 .....	50
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ НА РИНОК ІНДІЇ.....	51
3.1 Розробка стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки.....	51
3.2 Визначення економічної ефективності стратегії.....	54
Висновки до розділу 3 .....	58
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

Змінність ринкового середовища для виробників кондитерських виробів підвищує ризикованість ведення бізнесу. В результаті розгортання пандемії COVID-19 та введення карантинних обмежень виробники кондитерських виробів в Україні та світі зіткнулися з рядом проблем, таких як перебої в ланцюжках поставок, нестача робочої сили, торговельні обмеження, коливання в транспорті та логістиці тощо. Впродовж останніх років спостерігається тенденція до зменшення обсягів продажу та скорочення дистриб'юторських мереж найбільших українських виробників кондитерських виробів, що пов'язано з втратою ринків збуту в Російській Федерації та Криму. Разом з тим ринок кондитерських виробів в Україні має тенденцію до зростання, а внутрішні обсяги виробництва задовольняють внутрішній попит та створюють значний експортний потенціал. Крім того українські виробники кондитерських виробів мають такі конкурентні переваги на міжнародному ринку як висока якість продукції та широкий асортимент. Саме тому зміцнення існуючих дистриб'юторських мереж та вихід українських виробників кондитерських виробів на нові ринки з метою посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку та реалізації експортного потенціалу є особливо актуальним.

Вихід українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки значною мірою вплине на економічний добробут держави та її економічне зростання. Економічне зростання окремих галузей України допоможе забезпечити процвітання економіки країни в довгостроковому періоді. А оскільки кондитерський сектор є одним із найбільш розвинутих у харчовій промисловості України розробка стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки є особливо актуальною.

Дослідженням проблематики вибору стратегії виходу на міжнародні ринки присвятили свої праці такі зарубіжні та українські дослідники як А. Старостіна, О. Каніщенко, М. Портер, П. Друкер, П. Нортон, Г. Мінцберг, І. Дегтярьова, О. Кібік, О. Гавриш, Л. Артеменко, Л. Романюк, Е. Цибульська, П. Немцов та інші. Не зважаючи на те, що проблематика вибору стратегії виходу вітчизняних компаній на міжнародні ринки широко висвітлена у працях українських та зарубіжних науковців,

залишається потреба в конкретних алгоритмах та адаптації стратегії відповідно до специфіки галузі, що також актуалізує дане дослідження.

**Метою** даної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії економічної експансії українських компаній на міжнародних ринках кондитерських виробів в умовах змінності ринкового середовища.

Для досягнення мети роботи були поставлені наступні **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності поняття ринкова експансія;
- удосконалити визначення категорії «ринкова експансія»;
- виокремити фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на виробників кондитерських виробів на міжнародних ринках;
- визначити конкурентні позиції українських виробників кондитерських виробів на міжнародних ринках;
- розробити стратегію виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки;
- визначити ефективність впровадження розробленої стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки.

**Об'єкт**: теоретичні і практичні підходи до розробки стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки.

**Предмет**: ринкова діяльність українських виробників кондитерських виробів на міжнародних ринках.

Дослідження проводилось за допомогою таких загальнонаукових методів пізнання як порівняння, аналіз та синтез, історичний та логічний методи, методи економічного аналізу, метод дедукції, діалектичний та абстрактно-логічний методи.

Інформаційною базою даного дослідження є наукові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, фінансова звітність АТ «ВО «КОНТІ», нормативно-правові документи та інтернет-ресурси.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо розробки стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні визначення сутності поняття «економічна експансія». Крім того, дістали подальшого розвитку встановлення особливостей ринку печива Бразилії та Індії, їх бізнес-культур. Також було розроблено стратегію виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки та здійснено оцінку ефективності реалізації даної стратегії. Усі отримані наукові та практичні результати, що виносяться на захист, є особистими розробками автора.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПАНСІЇ

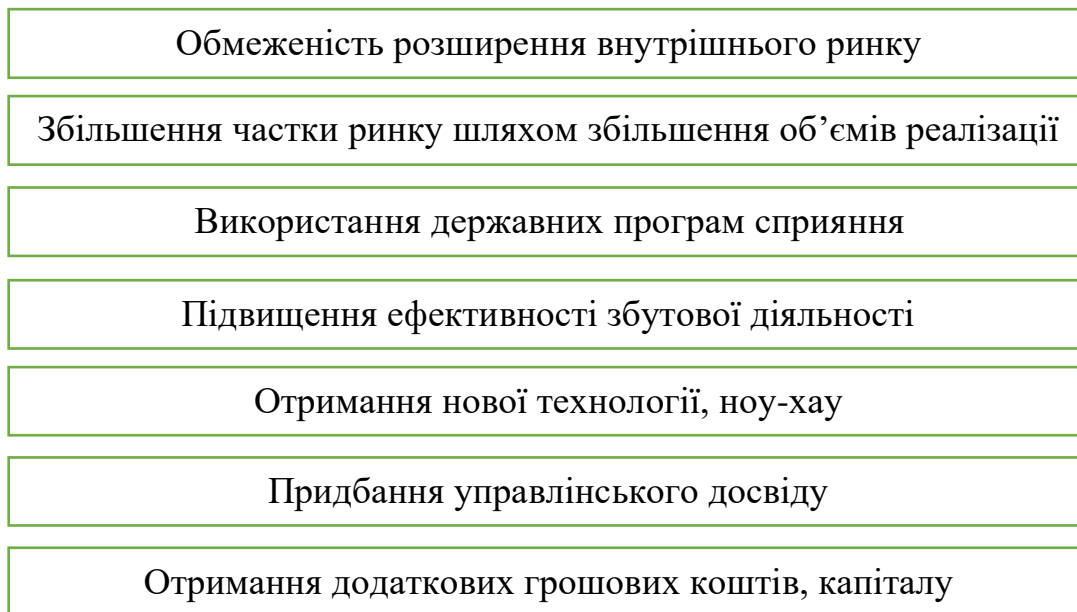
### 1.1 Суть та значення маркетингової стратегії підприємства у виході на міжнародні ринки

Харчова продукція, що вироблюється українськими підприємствами може бути конкурентоспроможною, як на українському, так і на міжнародних ринках. Зокрема печиво в Україні виготовляється з дотриманням міжнародних стандартів якості та безпеки харчової продукції. Прикладом такого підприємства може бути компанія «Конті». Зважаючи на конкурентоспроможність українських виробників печива на міжнародних ринках, доцільним є вихід на міжнародні ринки з метою більш ефективного використання виробничих потужностей, збільшення обсягів продажу тощо.

Для підприємств харчової промисловості, зокрема виробників печива, використання маркетингових стратегій для виходу на міжнародні ринки допоможе з розвитком виробничих потужностей, зростанням обсягів замовлень борошняних кондитерських виробів, розширенням меж сегменту та ринку, формуванням позитивного іміджу, зростанням пізнаваності бренду тощо.

Міжнародний ринок є досить складним утворенням та характеризується великою кількістю суб'єктів та значною місткістю, що створює можливості для українських компаній. Проте для ефективного функціонування на міжнародному ринку компанія повинна бути конкурентоспроможною, зокрема слідкувати за якістю товару, привабливістю, зручністю та дизайном упаковки, виробничий комплекс повинен відповідати сучасному науково-технічному рівню, а реклама – міжнародним стандартам.

Розглянемо основні мотиви виходу підприємства на міжнародні ринки.



**Рис. 1.1. Мотиви виходу підприємств на міжнародні ринки**

*Джерело: складено автором*

Відповідно до рис. 1.1 було виділено низку мотивів виходу підприємств на міжнародні ринки, зокрема, обмеженість розширення внутрішнього ринку, збільшення частки ринку шляхом збільшення об'ємів реалізації, використання державних програм сприяння, підвищення ефективності збутової діяльності, отримання нової технології, ноу-хау, придбання управлінського досвіду, отримання додаткових грошових коштів, капіталу.

В процесі розробки стратегії виходу на міжнародні ринки компанія може зіткнутися з рядом бар'єрів. Розглянемо деякі з них.

Таблиця 1.1

**Бар'єри для українських виробників печива на міжнародних ринках**

Можливі бар'єри	Додаткові витрати
Мовний бар'єр	Витрати на перекладача, витрати на посередників, консалтинг
Адміністративні бар'єри	Витрати на посередників, консалтинг
Вимоги щодо сертифікації матеріалів, продукції, управління якістю виробництва	Витрати на сертифікацію
Вимоги щодо страхування персоналу, продукції	Витрати на страхування
Технологічні вимоги до продукції	Витрати на конструкторсько-дослідні роботи, придбання додаткового обладнання
Особливості логістичних зв'язків	Витрати на особливі способи транспортування, складські витрати

*Джерело: складено автором*

Відповідно до таблиці 1.1, було виділено низку бар'єрів, що можуть виникнути при виході українських виробників печива на міжнародні ринки, зокрема мовний бар'єр, адміністративні бар'єри, вимоги щодо сертифікації матеріалів, продукції, управління якістю виробництва, вимоги щодо страхування персоналу, продукції, технологічні вимоги до продукції та особливості логістичних зв'язків.

Таким чином, маркетингова стратегія відіграє важливу роль при виході українських виробників печива на міжнародні ринки.

## **1.2 Стратегія економічної експансії та етапи її формування**

В ході дослідження праць українських та зарубіжних вчених було виявлено певні розбіжності у підходах до визначення категорії «економічна експансія». Зокрема формулюванням категорії «економічна експансія» у своїх працях займалися такі дослідники як Резнікова Н.В., Данилова Н. В., Возний М. І., Завадський Й. С., Єфремова Т. Ф., Берідзе Н. Н. та інші (Додаток А).

В результаті аналізу українських та зарубіжних джерел не було виявлено єдиного підходу до визначення категорії «економічна експансія». Існують наступні підходи до визначення сутності категорії:

- Форма (Резнікова Н.В., Возний М. І);
- Стратегія (Данилова Н. В.);
- Розширення сфери впливу (Завадський Й. С., Єфремова Т. Ф., Економічна енциклопедія);
- Явище (Берідзе Н. Н.);
- Процес (Словник сучасної економіки Макміллана, Оксфордський словник, Словник англійської мови Колінза).

Використовуючи методіку конструювання категоріального апарату економічної науки професора А. О. Старостіної, запропоновано структурування підходів до формулювання поняття «економічна експансія».

### Класифікація існуючих підходів до визначення категорії «економічна експансія»

№	Автор	Суть явища					Наявність змісту	Наявність результату
		Форма	Стратегія	Розширення сфери впливу	Явище	Процес		
1.	Резнікова Н.В.	+					+	+
2.	Данилова Н. В.		+				+	+
3.	Возний М. І.	+					+	-
4.	Економічна енциклопедія			+			+	-
5.	Завадський Й. С.			+			+	-
6.	Словник сучасної економіки Макміллана					+	+	+
7.	Єфремова Т. Ф.			+			+	-
8.	Берідзе Н. Н.				+		+	+
9.	Оксфордський словник					+	+	-
10.	Словник англійської мови Колінза					+	+	-

*Джерело: складено автором на основі джерел [25-34]*

Відповідно до таблиці 1.2, найбільш часто в українській та зарубіжній літературі суть явища визначають через розширення сфери впливу та процес. В більшості досліджуваних визначень був відсутній «результат».

### Оцінка існуючих підходів до визначення категорії «економічна експансія»

№	Автор	Оцінка				Сумарна оцінка
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	
1.	Резнікова Н.В.	5	4	4	4	17
2.	Данилова Н. В.	5	4	5	4	18
3.	Возний М. І.	3	2	1	2	8
4.	Економічна енциклопедія	3	4	5	4	16
5.	Завадський Й. С.	3	2	3	1	9
6.	Словник сучасної економіки Макміллана	5	4	3	4	16
7.	Єфремова Т. Ф.	3	3	2	2	10
8.	Берідзе Н. Н.	5	2	3	3	13
9.	Оксфордський словник	3	5	2	2	12
10.	Словник англійської мови Колінза	3	3	1	1	8

*Джерело: складено автором на основі джерел [25-34]*

Відповідно до таблиці 1.3, найбільшу сумарну бальну оцінку отримала категорія «економічна експансія», сформульована Даниловою Н. В. Також високу

оцінку отримала категорія Резнікової Н. В. Дані категорії будуть слугувати зразками для розробки авторської категорії.

Таблиця 1.4

### Структура категорії «економічна експансія»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Економічна експансія	стратегія виходу на міжнародні ринки	що характеризується стрімким охопленням значної частки ринку шляхом пошуку нових ринків збуту, сфер впливу, та джерел сировини	з метою посилення впливу в обраній сфері, завоювання лідерства та максимізації прибутку

*Джерело: складено автором*

Відповідно до таблиці 1.4, авторську категорію слід сформулювати наступним чином: *економічна експансія* – це стратегія виходу на міжнародні ринки, що характеризується стрімким охопленням значної частки ринку шляхом пошуку нових ринків збуту, сфер впливу, та джерел сировини, з метою посилення впливу в обраній сфері, завоювання лідерства та максимізації прибутку.

Розглянемо алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства.

Таблиця 1.5

### Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Етап	Характеристика
Визначення місії	Визначення місії діяльності компанії
Визначення цілей	Трансформація місії в сукупність цілей
Комплексний стратегічний аналіз зовнішнього середовища	Дослідження політико-правових, економічних, демографічних, культурних, науково-технічних факторів
Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища	Аналіз продукції, виробничого потенціалу, визначення сильних та слабких сторін компанії, формування конкурентних переваг підприємства
Вибір стратегії	Вибір базової стратегії розвитку
Реалізація стратегії розвитку	Здійснення заходів спрямованих на реалізацію стратегії
Оцінка стратегії, вивчення нових тенденцій і здійснення коригування	Базова довгострокова стратегія не визначається раз і назавжди, стратегія повинна коригуватись в залежності від результатів діяльності підприємства та змін ринкового середовища

*Джерело: складено автором*

Відповідно до таблиці 1.5, було запропоновано алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства для українських виробників кондитерських виробів, що складається з наступних етапів: визначення місії, визначення цілей, комплексний стратегічний аналіз зовнішнього середовища, комплексний стратегічний аналіз

внутрішнього середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії розвитку, оцінка стратегії, вивчення нових тенденцій і здійснення коригування.

Таким чином, авторську категорію слід сформулювати наступним чином: економічна експансія – це стратегія виходу на міжнародні ринки, що характеризується стрімким охопленням значної частки ринку шляхом пошуку нових ринків збуту, сфер впливу, та джерел сировини, з метою посилення впливу в обраній сфері, завоювання лідерства та максимізації прибутку. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства для українських виробників кондитерських виробів складається з наступних етапів: визначення місії, визначення цілей, комплексний стратегічний аналіз зовнішнього середовища, комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії розвитку, оцінка стратегії, вивчення нових тенденцій і здійснення коригування

### **1.3 Підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії виходу компанії на міжнародні ринки**

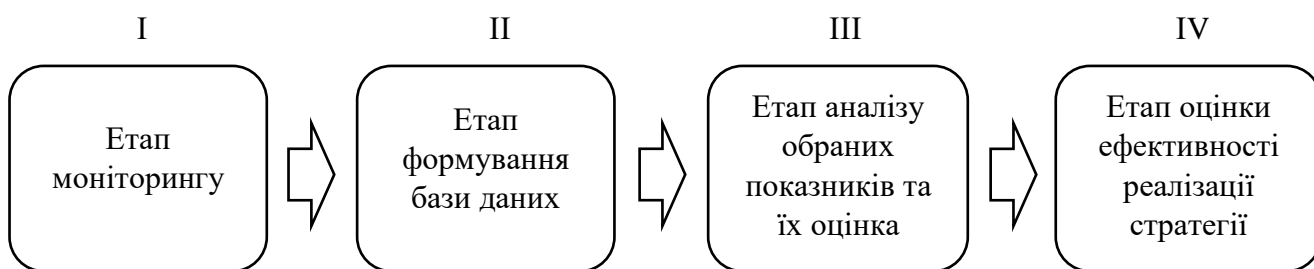
Стратегічний контролінг є завершальним процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні і забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що поставлені перед підприємством. Його метою є створення такої системи управління, яка дала б змогу «відстежувати» просування підприємства до накресленої стратегічної мети свого розвитку.

Завданнями стратегічного контролінгу є, зокрема, визначення якісних та кількісних цілей підприємства; розподіл відповідальності за виконання стратегічних планів із призначенням конкретних виконавців; розробка системи контролю за виконанням планів, а за необхідності кардинальних змін - опрацювання альтернативних варіантів стратегічної поведінки підприємства на ринку.

У ході стратегічного контролінгу дається оцінка відповідності розвитку зовнішнього середовища прогнозам, що покладені в основу обраної підприємством стратегії поведінки. Виявляються та оцінюються відхилення, встановлюються стратегічно важливі відхилення та опрацьовуються рекомендації щодо реакції на них.

Показники для оцінювання реалізації маркетингової стратегії мають задовольняти певні вимоги, а саме: обмежений обсяг; багатофункціональність - показники мають містити дані як у цілому по підприємству, так і за центрами відповідальності; бути динамічними, порівнянними у часі; мати характер раннього попередження кризових явищ.

Аналізу ефективності реалізації стратегії необхідно здійснювати у декілька етапів.



**Рис. 1.2. Етапи аналізу ефективності реалізації стратегії**

*Джерело: складено автором.*

Відповідно до рис. 1.2, було виділено чотири етапи аналізу ефективності реалізації стратегії, а саме етап моніторингу, що здійснюється шляхом вибору низки показників, етап формування бази даних, використовуючи показники, що були відібрані на першому етапі, етап аналізу обраних показників та їх оцінка та етап оцінки ефективності реалізації стратегії.



**Рис. 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегії**

*Джерело: складено автором за даними джерела [54]*

Відповідно до рис. 1.3, з метою систематизації методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості їх часто об'єднують у три основні підходи: статистичний, експертний та рейтинговий.

Основою статистичного підходу є аналіз фактичних статистичних даних. Даний підхід має досить формалізований характер, що свідчить про недосконалість методу і неможливість його використання як основного для оцінки ефективності реалізації стратегії з метою прийняття управлінських рішень.

Експертний підхід значною мірою відрізняється від статистичного та полягає в експертній оцінці низки показників. Так, експерт, опираючись на власний досвід, самостійно обирає найважливіші показники та аналізує їх стан і динаміку, формуючи висновки щодо ефективності реалізації стратегії. Популярність експертного підходу насамперед визначається його практичною цінністю та гнучкістю, зокрема кожен експерт має можливість адаптувати показники і фактори, що використовуються в процесі аналізу, для власних потреб, що особливо є важливим при виборі стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. Проте варто звернути увагу на те, що даний підхід спирається в основному на суб'єктивну оцінку експерта, що є суттєвим недоліком методу експертних оцінок.

Наступним підходом є рейтинговий. Даний підхід можна поділити на рейтингово-аналітичний та рейтинговий підхід на основі опитувань. Рейтингово-аналітичний підхід ґрунтується на аналізі різноманітних аспектів розвитку ринку та формуванні на їх основі системи аналітичних показників, після чого дані показники групуються та консоліднуються. До переваг цього підходу відноситься проста його використання та зручність інтерпретації результатів. Рейтинговий підхід на основі опитувань ґрунтується на опитуванні суб'єктів економічної діяльності або експертів. На основі таких опитувань дослідником визначається ступінь впливу різних факторів на діяльність підприємства на міжнародних ринках. Така методика широко використовується провідними світовими консалтинговими та аналітичними агенціями.

Дослідити особливості функціонування тієї чи іншої галузі можна шляхом проведення SWOT-аналізу. Кожна галузь економіки та підприємства, що функціонують в рамках тієї чи іншої галузі мають свої переваги і недоліки. Саме SWOT-аналіз надає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, що потребують найбільшої уваги при розробці стратегії виходу на міжнародні ринки.

Варто зазначити, що метою проведення SWOT-аналізу не є з'ясування абсолютно усіх сильних і слабких сторін галузі, чи окремого підприємства. Експерту варто зосередитися на факторах, що можуть стати ключовими при прийнятті управлінських рішень, лише за таких умов SWOT-аналіз буде найбільш ефективним та результативним [22].

Крім того, важливим етапом аналізу міжнародних ринків є визначення та оцінка загроз та можливостей. Часто аналіз загроз та можливостей здійснюється фахівцями за чітко визначеним алгоритмом.



**Рис. 1.4. Алгоритм аналізу міжнародних ринків**

*Джерело: складено автором*

Відповідно до рис 1.4, аналіз міжнародних ринків зазвичай здійснюється у п'ять етапів.

Таким чином, було розглянути низку підходів до оцінки ефективності реалізації стратегії виходу компанії на міжнародні ринки.

## **Висновки до розділу 1**

Маркетингова стратегія відіграє важливу роль при виході українських виробників печива на міжнародні ринки. В рамках дослідження було сформульовано авторську категорію: *економічна експансія* – це стратегія виходу на міжнародні ринки, що характеризується стрімким охопленням значної частки ринку шляхом пошуку нових ринків збуту, сфер впливу, та джерел сировини, з метою посилення впливу в обраній сфері, завоювання лідерства та максимізації прибутку.

Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства для українських виробників кондитерських виробів складається з наступних етапів: визначення місії, визначення цілей, комплексний стратегічний аналіз зовнішнього середовища,

комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії розвитку, оцінка стратегії, вивчення нових тенденцій і здійснення коригування. Крім того, було розглянуто низку підходів до оцінки ефективності реалізації стратегії виходу компанії на міжнародні ринки.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

### 2.1 Порівняльний аналіз факторів бізнес-середовища на міжнародних ринках

Для порівняльного аналізу бізнес-середовища для виробників печива було обрано споживчі ринки печива Бразилії та Індії зважаючи на нереалізований експортний потенціал. Тож, проведемо дослідження політико-правових, економічних, демографічних, культурних, науково-технічних факторів на ринках Бразилії та Індії, що впливають на діяльність виробників печива.

Таблиця 2.1

#### Попередня таблиця аналізу впливу політико-правових факторів макросередовища

№	Фактор	Прояв фактора	Загроза/можливість (-/+)
1	Легкість ведення бізнесу		
	Бразилія	Згідно з останніми рейтингами Світового банку, Бразилія займає 124 місце серед 190 країн за рівнем легкості ведення бізнесу. Ранг Бразилії погіршився до 124 у 2019 році, але якщо розглядати динаміку індексу за 2011-2019 рр., то можна зробити висновок про те, що легкість ведення бізнесу в Бразилії залишається на одному рівні. Легкість ведення бізнесу в Бразилії в середньому становила 119 з 2011 по 2019 рік, досягнувши найнижчого рівня 126 у 2011 році та рекордно високого рівня 109 у 2018 році.	-
	Індія	За останніми рейтингами Світового банку, Індія займає 63 місце серед 190 країн за рівнем легкості ведення бізнесу. Ранг Індії підвищився до 63 у 2019 році з 132 у 2008 році, що сприятиме спрощенню процедур оформлення та ведення бізнесу. За 2008-2019 рр. спостерігається чітка тенденція до покращення індексу легкості ведення бізнесу в Індії.	+
2	Рівень корупції		
	Бразилія	За даними Transparency International, станом на 2021 рік Бразилія посідає 96 місце в рейтингу корумпованості зі 180 позицій. Це на 27 позиції нижче ніж 2012. Збільшення рівня корупції в країні створює загрози для українських виробників печива.	-

	Індія	За даними Transparency International, станом на 2021 рік Індія посідає 85 місце в рейтингу корумпованості зі 180 позицій. Це на дев'ять позицій вище ніж у 2012 році, проте рівень корупції все ще залишається на досить високому рівні. Повільні зміни "індексу сприйняття корупції" пояснюються такими обставинами, як нестача політичної волі керівництва країни до рішучої боротьби з корупцією.	-
3	Рівень ризикованості ведення бізнесу		
	Бразилія	За рейтингом Fragile States Index 2021 рівень стабільності Бразилії є нижчим середнього (70 місце із 179 позицій).	-
	Індія	Існує досить високий рівень ризикованості ведення бізнесу, що не сприяє розвитку компаній через страх втратити значні суми грошей на податках, корупції. За рейтингом Fragile States Index 2020 рівень стабільності Індії є також нижчим середнього (66 місце із 179 позицій), проте в Індії вести бізнес більш ризиковано, ніж в Бразилії.	-

*Джерело: складено автором на основі джерел [12, 15, 16, 17]*

Відповідно до таблиці 2.1, було виділено три політико-правових фактори макросередовища. Загрози як на ринку Індії, так і на ринку Бразилії переважають над можливостями.

### **1. Індекс легкості ведення бізнесу**

- Індекс легкості ведення бізнесу допомагає порівняти умови підприємницької діяльності у різних країнах світу. Вищі оцінки у індексі свідчать про краще та, зазвичай, простіше регулювання бізнесу, а також сильніший захист прав власності. Даний показник допомагає оцінити на якому ринку індійським виробникам печива буде простіше реалізовувати свою продукцію.

Рівень легкості ведення бізнесу в Бразилії за 2011-2019 рр. залишався на одному рівні, в той час як в Індії спостерігається тенденція до покращення процедур оформлення та ведення бізнесу. Так, ранг Індії підвищився до 63 у 2019 році з 132 у 2008 році. Згідно з останніми рейтингами Світового банку, Бразилія займає 124 місце серед 190 країн за рівнем легкості ведення бізнесу. Легкість ведення бізнесу в Бразилії в середньому становила 119 з 2011 по 2019 рік.

Найбільших труднощів в Бразилії українським виробникам печива варто очікувати зі сплатою податків, отриманням дозволів на будівництво,

започаткуванням бізнесу та реєстрацією майна, а в Індії – виконанням договорів, реєстрацією власності, започаткуванням бізнесу та сплатою податків. За проаналізований період як в Індії, так і в Бразилії було проведено низку реформ, направлених на полегшення легкості ведення бізнесу [13,14].

- Легкість ведення бізнесу в Бразилії протягом 2011-2019 рр. залишалась на одному рівні, що свідчить про стабільність бізнес-середовища країни і створює можливості для українських виробників печива, проте зважаючи на низький показник індексу можна зробити висновок про те, що актуальні проблеми бізнес-середовища в Бразилії не вирішуються або вирішуються не ефективно, що є загрозою. В Індії існує тенденція до покращення умов ведення бізнесу, що створює можливості для українських виробників печива.
- Легкість ведення бізнесу є фактором пропозиції, оскільки визначає умови оформлення та ведення бізнесу як на ринку Бразилії, так і на ринку Індії для українських виробників печива;
- Експертна оцінка значущості фактора на ринку Бразилії – 4, на ринку Індії - 6.
- Гіпотеза реалізації. При розробці стратегії виходу на ринок Бразилії необхідно врахувати можливі труднощі з сплатою податків, отриманням дозволів на будівництво, започаткуванням бізнесу та реєстрацією майна. Для того, щоб зменшити бар'єри при вході на ринок варто знайти бізнес-партнерів, консультантів, що вже працюють на ринку Бразилії та зможуть допомогти найбільш ефективно нівелювати існуючі загрози. Використання тенденції до покращення умов ведення бізнесу як можливості для виходу на ринок Індії.

## **2. Рівень корупції**

- Корупція негативно впливає на економічне зростання і обсяги інвестицій, підриває довіру суспільства і верховенство права, саме

тому високий рівень корупції на іноземних ринках може бути загрозою для індійських виробників печива. Оцінити рівень корупції в країні можна за допомогою індексу сприйняття корупції. Індекс сприйняття корупції (англ. Corruption Perceptions Index, CPI) — щорічний рейтинг країн світу, що укладається організацією Transparency International з 1995 року. Країни у рейтингу впорядковані за показником рівня корупції, який базується на оцінках підприємців та аналітиків. За даними Transparency International, станом на 2021 рік Бразилія посідає 96 місце в рейтингу корумпованості зі 180 позицій. Це на 27 позицій нижче ніж 2012. Збільшення рівня корупції в країні створює загрози для українських виробників печива. Індія станом на 2021 рік посідає 85 місце в рейтингу корумпованості зі 180 позицій. Це на дев'ять позицій вище ніж у 2012 році, проте рівень корупції все ще залишається на досить високому рівні. Повільні зміни “індексу сприйняття корупції” пояснюються такими обставинами, як нестача політичної волі керівництва країни до рішучої боротьби з корупцією.

- Як в Бразилії так і в Індії спостерігається високий рівень корупції, що створює загрози для українських виробників печива.
- Рівень корупції в країні є фактором пропозиції, оскільки визначає умови оформлення та ведення бізнесу як на ринку Бразилії, так і на ринку Індії для українських виробників печива;
- Експертна оцінка значущості фактора на ринку Бразилії – 4, на ринку Індії – 3;
- Гіпотеза реалізації. Передбачити при розробці стратегії виходу на ринок Бразилії та Індії витрати, пов'язані з лобіюванням інтересів.

### **3. Рівень ризикованості ведення бізнесу**

- Рівень ризикованості ведення бізнесу є одним із найважливіших показників, що оцінюються при виході компанії на нові ринки збуту. Для оцінки ступеня ризикованості ведення бізнесу використовується. Рейтинг крихких держав (англ. Fragile States Index) — рейтинг,

розроблений Фондом миру, який почали формувати періодично з 2005 року для всіх країн світу. Метою складання рейтингу є аналіз здатності держав контролювати цілісність своєї території, політичну, демографічну, економічну та соціальну ситуацію в країні. За рейтингом, «недієздатніші» країни набирають більше очок і посідають вищі місця в переліку; натомість, найуспішніші держави набирають найменше очок і посідають у рейтингу останні місця. За рейтингом Fragile States Index 2021 рівень стабільності Бразилії є нижчим середнього (70 місце із 179 позицій). Рівень стабільності Індії є також нижчим середнього (66 місце із 179 позицій), проте в Індії вести бізнес більш ризиковано, ніж в Бразилії.

- Як в Бразилії так і в Індії спостерігається високий рівень ризикованості ведення бізнесу, що створює загрози для українських виробників печива.
- Рівень ризикованості ведення бізнесу в країні є фактором пропозиції, оскільки визначає умови оформлення та ведення бізнесу як на ринку Бразилії, так і на ринку Індії для українських виробників печива;
- Експертна оцінка значущості фактора на ринку Бразилії – 7, на ринку Індії - 8.
- Гіпотеза реалізації. Варто детально продумувати стратегію та її альтернативні зміни на найближчі 5 років, а також застрахувати бізнес.

Таблиця 2.2

**Підсумкова таблиця аналізу впливу політико-правових факторів  
макросередовища**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Легкість ведення бізнесу		
	Бразилія	4	При розробці стратегії виходу на ринок Бразилії необхідно врахувати можливі труднощі з сплатою податків, отриманням дозволів на будівництво, започаткуванням бізнесу та реєстрацією майна. Для того, щоб зменшити бар'єри при вході на ринок варто знайти бізнес-партнерів, консультантів, що вже

			працюють на ринку Бразилії та зможуть допомогти найбільш ефективно нівелювати існуючі загрози.
	Індія	6	Використання тенденції до покращення умов ведення бізнесу як можливості для виходу на ринок Індії.
2	Рівень корупції		
	Бразилія	4	Передбачити при розробці стратегії виходу на ринок Бразилії та Індії витрати, пов'язані з лобіюванням інтересів.
	Індія	3	
3	Рівень ризикованості ведення бізнесу		
	Бразилія	7	Варто детально продумувати стратегію та її альтернативні зміни на найближчі 5 років, а також застрахувати бізнес.
	Індія	8	

*Джерело: складено автором*

Таким чином, політичні фактори значною мірою впливають на ринок печива в Індії та Бразилії, проте на ринок Індії політико-правові фактори впливають більше. За факторами політико-правового середовища ринок Індії є більш привабливим для українських виробників печива, ніж ринок Бразилії.

Таблиця 2.3

**Попередня таблиця аналізу впливу економічних факторів  
макросередовища**

№	Фактор	Прояв фактора	Загроза/можливість (-/+)
1	Експортний потенціал		
	Бразилія	Експортний потенціал українських виробників печива складає 76 тис. дол. США. Станом на 2020 рік експорт печива з України до Бразилії сягав 1,8 тис. дол. США, таким чином нереалізований експортний потенціал складає 74 тис. дол. США, що створює можливості для українських виробників печива на ринку Бразилії.	+
	Індія	Експортний потенціал українських виробників печива складає 1,1 млн дол. США. Станом на 2020 рік Україна не експортувала печиво до Індії, таким чином нереалізований експортний потенціал складає 1,1 млн дол. США, що створює можливості для українських виробників печива на ринку Індії.	+
2	Динаміка ринку		
	Бразилія	Тенденція до зростання.	+
	Індія		+
3	Рівень доходу населення		
	Бразилія	Спостерігається загальний тренд до зростання. Станом на 2020 рік ВНД на душу населення складає 7850 дол. США.	+
	Індія	Спостерігається загальний тренд до зростання. Станом на 2020 рік ВНД на душу населення складає 1920 дол. США.	+

*Джерело: складено автором на основі джерел [2, 10, 19, 23, 24]*

Відповідно до таблиці 2.3, було виділено три економічних фактори макросередовища. Можливості як на ринку Індії, так і на ринку Бразилії переважають над загрозами.

### **1. Експортний потенціал**

- Експортний потенціал українських виробників печива є одним із найвагоміших показників при виборі нових ринків збуту. Експортний потенціал українських виробників печива в Бразилії складає 76 тис. дол. США. Станом на 2020 рік експорт печива з України до Бразилії сягав 1,8 тис. дол. США, таким чином нереалізований експортний потенціал складає 74 тис. дол. США, що створює можливості для українських виробників печива на ринку Бразилії. Експортний потенціал українських виробників печива в Індії складає 1,1 млн дол. США. Станом на 2020 рік Україна не експортувала печиво до Індії, таким чином нереалізований експортний потенціал складає 1,1 млн дол. США, що створює можливості для українських виробників печива на ринку Індії.
- На ринках Бразилії і Індії спостерігається значний нереалізований експортний потенціал українських виробників печива, що створює можливості для українських виробників печива.
- Нереалізований експортний потенціал є фактором пропозиції.
- Експертна оцінка значущості фактора на ринку Бразилії – 4, на ринку Індії - 8.
- Гіпотеза реалізації. Використати нереалізований експортний потенціал як можливість для виходу на новий ринок збуту.

### **2. Динаміка ринку**

- Динаміка ринку допомагає оцінити перспективи для українських виробників печива на ринках обраних країн.
- Ринки печива Бразилії та Індії мають тенденцію до зростання, що створює можливості для українських виробників печива.
- Динаміка ринку є фактором як попиту, так і пропозиції, оскільки з одного боку впливає на кількість потенційних споживачів, а з іншого на рівень

конкуренції в галузі.

- Експертна оцінка значущості фактору на ринку Бразилії – 7, на ринку Індії - 7.
- Гіпотеза реалізації. Українським виробникам на ринку Бразилії необхідно здійснювати постійний аналіз тенденцій на ринку, проводити ефективних маркетингові кампанії, а на ринку Індії – залучати споживачів шляхом активної реклами та випуску нових продуктів та лінійок.

### 3. Рівень доходу населення

- Рівень доходу населення впливає на кількість платоспроможного попиту, його зростання чи скорочення. Як в Бразилії, так і в Індії спостерігається загальний тренд до зростання рівня доходу населення. Станом на 2020 рік ВНД на душу населення в Бразилії складає 7850 дол. США, в Індії - 1920 дол. США [24].
- Зростання рівня доходу населення в Індії та Бразилії створює можливості для українських виробників печива.
- Рівень доходу населення є фактором попиту, оскільки визначає наскільки платоспроможним є споживачі в тій чи іншій країні.
- Експертна оцінка значущості фактору на ринку Бразилії – 5, на ринку Індії - 4.
- Гіпотеза реалізації. Диверсифікація продуктової лінії для залучення більшої кількості платоспроможних споживачів.

Таблиця 2.4

#### Підсумкова таблиця аналізу впливу економічних факторів макросередовища

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Експортний потенціал		
	Бразилія	4	Використати нереалізований експортний потенціал як можливість для виходу на новий ринок збуту.
	Індія	8	
2	Динаміка ринку		
	Бразилія	7	Постійний аналіз тенденцій на ринку, проведення ефективних маркетингових кампаній.

	Індія	7	Залучення споживачів шляхом активної реклами та випуску нових продуктів та лінійок.
3	Рівень доходу населення		
	Бразилія	5	Диверсифікація продуктової лінії для залучення
	Індія	4	більшої кількості платоспроможних споживачів.

*Джерело: складено автором*

Таким чином, економічні фактори значною мірою впливають на ринок печива в Індії та Бразилії, проте на ринок Індії економічні фактори впливають більше. За факторами економічного середовища ринок Бразилії є менш привабливим для індійських виробників печива, ніж ринок Індії.

Таблиця 2.5

### Попередня таблиця аналізу впливу демографічних факторів макросередовища

№	Фактор	Прояв фактора	Загроза/можливість (-/+)
1	Чисельність населення		
	Бразилія	Станом на 2019 рік складає 211 млн осіб, чітко виражена тенденція до зростання.	+
	Індія	Станом на 2019 рік складає 1,4 млрд осіб, спостерігається тенденція до зростання.	+

*Джерело: складено автором на основі джерел [24]*

Відповідно до таблиці 7.1.5, було виділено один демографічний фактор макросередовища, за яким спостерігаються можливості на ринку Бразилії та Індії.

- Чисельність населення впливає на кількість попиту, його зростання чи скорочення. Станом на 2019 рік чисельність населення в Бразилії складає 211 млн осіб, в Індії – 1,4 млрд осіб.
- Зростання чисельності населення в Бразилії та Індії створює можливості для українських виробників печива.
- Чисельність населення є фактором попиту.
- Експертна оцінка значущості фактору на ринку Бразилії – 2, на ринку Індії - 4.
- Гіпотеза реалізації. Залучення споживачів шляхом активної реклами та випуску нових продуктів та лінійок.

**Підсумкова таблиця аналізу впливу демографічних факторів  
макросередовища**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Чисельність населення		
	Бразилія	2	Залучення споживачів шляхом активної реклами та випуску нових продуктів та лінійок.
	Індія	4	

*Джерело: складено автором*

Таким чином, демографічні фактори незначною мірою впливають на ринок печива в Бразилії та Індії, проте на ринок Бразилії демографічні фактори впливають менше. За факторами демографічного середовища ринок Індії є більш привабливим для українських виробників печива, ніж ринок Бразилії.

**Попередня таблиця аналізу впливу науково-технічних факторів  
макросередовища**

№	Фактор	Прояв фактора	Загроза/можливість (-/+)
1	Розвиток транспортної інфраструктури		
	Бразилія	За індексом ефективності логістики Бразилія займає 56 місце з 160, що свідчить про вищий за середній рівень розвитку транспортної інфраструктури.	+
	Індія	За індексом ефективності логістики Індія займає 44 місце з 160, що свідчить про вищий за середній рівень розвитку транспортної інфраструктури.	+

*Джерело: складено автором на основі джерел [20]*

Відповідно до таблиці 7.1.7, було виділено один науково-технічний фактор макросередовища, за яким спостерігаються можливості на ринку Бразилії та на ринку Індії.

- Оцінити розвиток транспортної інфраструктури може допомогти індекс ефективності логістики. Індекс ефективності логістики (англ. LPI – Logistic Performance Index) – індекс Світового банку, який розглядає легкість здійснення поставок товарів та стан торгової логістики на національному та міжнародному рівні, вперше був опублікований в 2007 році. За індексом ефективності логістики станом на 2018 рік Бразилія займає 56 місце з 160, а Індія – 44, що свідчить про вищий за середній

рівень розвитку транспортної інфраструктури в країнах [20].

- Вищий за середній рівень розвитку транспортної інфраструктури створює можливості для українських виробників печива на ринках Індії та Бразилії.
- Розвиток транспортної інфраструктури є фактором пропозиції.
- Експертна оцінка значущості фактору на ринку Бразилії – 6, на ринку Індії - 7.
- Гіпотеза реалізації. Використання найвигідніших та найзручніших транспортних зав'язків.

Таблиця 2.8

**Підсумкова таблиця аналізу впливу науково-технічних факторів  
макросередовища**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Розвиток транспортної інфраструктури		
	Бразилія	6	Використання найвигідніших та найзручніших транспортних зав'язків.
	Індія	7	

*Джерело: складено автором*

Таким чином, науково-технічні фактори значною мірою впливають на ринок печива в Індії та Бразилії. За факторами науково-технічного середовища ринок Бразилії є менш привабливим для українських виробників печива, ніж ринок Індії.

Таблиця 2.9

**Попередня таблиця аналізу впливу культурних факторів  
макросередовища**

№	Фактор	Прояв фактора	Загроза/можливість (-/+)
1	Культура споживання печива		
	Бразилія	Печиво є загальноживаним товаром.	+
	Індія		+

*Джерело: складено автором на основі джерел [2, 10]*

Відповідно до таблиці 7.1.9, було виділено один культурний фактор макросередовища, за яким спостерігаються можливості на ринку Бразилії та на ринку Індії.

- Печиво є загальноживаним товаром, розповсюдженим у культурі як Бразилії, так і Індії.

- Загальноживаність печива створює можливості для українських виробників печива на ринках Індії та Бразилії.
- Культура споживання печива є фактором попиту.
- Експертна оцінка значущості фактору на ринку Бразилії – 2, на ринку Індії – 2.
- Гіпотеза реалізації. Виявлення споживчих уподобань, адаптація продуктової лінії.

Таблиця 2.10

**Підсумкова таблиця аналізу впливу культурних факторів  
макросередовища**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Культура споживання печива		
	Бразилія	2	Виявлення споживчих уподобань, адаптація продуктової лінії.
	Індія	2	

*Джерело: складено автором*

Таким чином, культурні фактори незначною мірою впливають на ринок печива в Індії та Бразилії.

Таблиця 2.11

**Вагомість впливу груп факторів макромаркетингового середовища**

Група факторів	Коефіцієнт вагомості	
	Бразилія	Індія
Політико-правові	0,20	0,25
Економічні	0,50	0,45
Демографічні	0,05	0,05
Науково-технічні	0,20	0,20
Культурні	0,05	0,05
<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

*Джерело: складено автором*

Складемо узагальнену таблицю ринкових загроз по країнам.

Підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Бразилія				Індія			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/Пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/Пропозиція
Політико- правові фактори							
1	Легкість ведення бізнесу	$4*0,20=0,8$	Пропозиція	2	Рівень корупції	$3*0,25=0,75$	Пропозиція
2	Рівень корупції	$4*0,20=0,8$	Пропозиція	3	Рівень ризикованості ведення бізнесу	$8*0,25=2,0$	Пропозиція
3	Рівень ризикованості ведення бізнесу	$7*0,20=1,4$	Пропозиція				
<b>Всього</b>		<b>3</b>		<b>Всього</b>		<b>2,75</b>	

*Джерело: складено автором*

Складемо узагальнену таблицю ринкових можливостей по країнам.

Таблиця 2.13

Підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Бразилія				Індія			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/Пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/Пропозиція
Політико- правові фактори							
				1	Легкість ведення бізнесу	$6*0,25=1,5$	Пропозиція
Економічні фактори							
1	Експортний потенціал	$4*0,50=2$	Пропозиція	1	Експортний потенціал	$8*0,45=3,6$	Пропозиція
2	Динаміка ринку	$7*0,50=3,5$	Попит/пропозиція	2	Динаміка ринку	$7*0,45=3,15$	Попит/пропозиція
3	Рівень доходу населення	$5*0,50=2,5$	Попит	3	Рівень доходу населення	$4*0,45=1,8$	Попит
Демографічні фактори							
1	Чисельність населення	$2*0,05=0,1$	Попит	1	Чисельність населення	$4*0,05=0,2$	Попит
Науково-технічні фактори							
1	Розвиток транспортної інфраструктури	$6*0,20=1,2$	Пропозиція	1	Розвиток транспортної інфраструктури	$7*0,2=1,4$	Пропозиція
Культурні фактори							
1	Культура споживання печива	$2*0,05=0,1$	Попит	1	Культура споживання печива	$2*0,05=0,1$	Попит
<b>Всього</b>		<b>9,4</b>		<b>Всього</b>		<b>11,75</b>	

*Джерело: складено автором*

На рику України більше 95% ринку займають товари вітчизняних компаній. Крім того, кондитерська галузь становить цілих 15% всієї харчової індустрії країни. В кондитерський бізнес України залучено понад 50 000 працівників, що працюють на понад 800 підприємств [1].

Українська сфера кондитерських виробів одна з найбільш модернізованих і висококонкурентних, але зараз переживає далеко не кращі часи. За обсягом відвантажень її успішно ділять між собою борошняні вироби і шоколад. Решта представників категорії займають порівняно невелику частку.

Загальні риси українського ринку кондитерських виробів:

- постійний високий попит на продукцію;
- більшість продуктів однорідні;
- ціна формується за законами ринку, продавці не можуть сильно на неї впливати;
- новим гравцям відносно легко увійти на ринок і вийти з нього;

У ході проведення аналізу споживачів української компанії «КОНТІ» на ринку печива Індії та Бразилії необхідно розробити гіпотезу ринкової стратегії, при цьому необхідно розробити сегментацію споживачів за такими ознаками: стать, вік, частота споживання печива, мотиви купівлі.

Серед основних конкурентів на ринку печива Бразилії присутні PepsiCo, Inc. (Mabel), MDias Branco, Bauducco Foods, Unilever Plc (Maizena), Nestlé Brasil, Casa Bauducco, Mondelez Brasil LTDA, Bagley do Brasil Alimentos Ltda, Marilan Alimentos та інші. Компанії розробляють передові технології та випускають нові продукти, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Інші конкурентні стратегії включають злиття та поглинання, співпрацю, партнерство, угоди з метою розширення географічного охоплення [10].

Ключові гравці на ринку печива в Індії: Parle Products Pvt. Ltd., Britannia Industries, ITC Limited, Mondelez India Foods Pvt. Ltd., Surya Food & Agro Ltd., Anmol Biscuits Ltd., SAJ FOOD PRODUCTS (P) LTD, UNIBIC Foods India Pvt. Ltd., Dukes Products India Limited, Mrs.Vectors Food Specialties Ltd., Patanjali, Horlicks, Karachi Bakery та інші ключові виробники.

Ринок є відкритим для нових учасників, оскільки все більше і більше нових брендів виходять на ринок печива в Індії з більш автентичними продуктами. Бренди печива можуть виявити недоліки в продуктах своїх конкурентів, удосконалити свою продукцію та передати свою унікальність за допомогою маркетингових повідомлень. Однак найбільшою проблемою для нових учасників є необхідність у значних капіталовкладеннях для створення компанії з виробництва печива [19].

Таблиця 2.14

**Сегментація споживачів на ринку печива Бразилії та України**

<b>Критерій сегментування</b>	<b>Сегменти</b>
Стать	Чоловіки
	Жінки
Вік	До 18 років
	19-35 років
	36-50 років
	50+ років
Частота споживання	Кожен день
	4-5 разів на тиждень
	2-3 рази на тиждень
	Один раз на тиждень
	Раз на два тижні
	Раз на місяць і рідше
Мотиви купівлі	До чаю
	На подарунок
	Щоб потішити себе чимось смачним
	Дітям
	До приходу гостей
	Про запас
	Додому (для всієї родини)
	Щоб перекусити

*Джерело: складено автором*

Ринок печива в Бразилії керується зміною переваг споживачів до зручних та корисних закусок, таких як корисне печиво та, зокрема, печиво з високим вмістом клітковини, що не містить глютену. Крім того, як очікується, зростаючий попит серед населення на готову їжу сприятиме зростанню ринку до 2025 року. Раптовий спалах пандемії COVID-19 значно збільшив попит на зручність, здорові продукти харчування з більш тривалим терміном зберігання, що, як очікується, сприятиме зростанню ринку протягом найближчих років [10].

Схожі тенденції прослідковуються і на ринку Індії. Індія є одним з найбільших виробників печива в світі. Основною є тенденція до зростання споживання продукції

в упаковці та напівфабрикатів. Смак, прихильність до напівфабрикатів, турбота про здоров'я та самопочуття, а також перехід до печива без цукру, вівсяного, пшеничного та багатозернового, є факторами, що стимулюють зростання ринку.

Споживачі, які піклуються про своє здоров'я, віддають перевагу печиву з високою харчовою цінністю. Це змусило виробників використовувати більше волокнистих і поживних компонентів, таких як овес, зменшивши кількість штучних барвників і добавок і взагалі уникати сиропів з високим вмістом фруктози. Інший варіант для споживачів, які піклуються про своє здоров'я, — це печиво з низьким вмістом цукру або без цукру, яке допомагає контролювати вагу, рівень холестерину та інше.

Крім того, несподіваний спалах COVID-19 та спричинений пандемією загальнонаціональний карантин підвищили попит на продукти харчування та «здорові» продукти з довшим терміном зберігання, що спричинило зростання ринку печива в Індії. Однією з причин зростання попиту на готові продукти є те, що все більша кількість працездатного населення має менше часу на приготування їжі, що в свою чергу сприяє підвищенню попиту на печиво. Печиво є закускою на всі випадки життя, і тому йому віддає перевагу працююче населення.

Проте дані тенденції породжують не лише можливості для українських виробників печива на ринку Індії, а і певні загрози. Зокрема, внаслідок підвищення обізнаності споживачів щодо інгредієнтів простого виконання мінімальних законодавчих вимог щодо маркування продуктів уже недостатньо для того, щоб завоювати довіру споживачів. Крім того, бар'єрами при вході на ринок для українських виробників печива можуть бути зростання витрат на сировину та зростаюче податкове навантаження на сектор.

Залежно від типу, ринок печива в Індії поділяється на солодке печиво, крекери та солоне. З них значну частку на ринку займає солодке печиво. У категорії солодкого печива найпопулярнішим є печиво з начинкою. Солодке печиво споживається у всьому світі через його смак, енергетичний вміст і легку доступність.

Залежно від упаковки індійський ринок печива поділяється на пакети, банки, коробки тощо. Пакети займають значну частку в сегменті упаковки. Більшість

виробників збирають печиво в щільні упаковки, тому що, на відміну від сипучих пакетів, споживачі прирівнюють їх до твердих, не зламаних продуктів. Крім того, виробники впроваджують у свої продукти інновації, такі як повітряні подушки в гнучких упаковках, щоб зберегти привабливість на полицях.

Залежно від каналу збуту індійський ринок печива поділяється на пекарні, онлайн-магазини, супермаркети/гіпермаркети та інші. Серед них очікується, що сектор роздрібної торгівлі онлайн займе найбільшу частку на ринку печива, в результаті наявності більшої кількості знижок і ширших можливостей для покупки. Крім того, онлайн-платформи є більш популярними через можливість доставки продукції. Наприклад, популярними платформами в Індії є Amazon, Flipkart і Snapdeal та інші.

Залежно від регіону Індійський ринок печива поділяється на Північну Індію, Західну Індію, Східну Індію та Південну Індію. Північний регіон країни займає максимальну частку ринку, і очікується, що він буде домінувати на ринку Індії. Інновації в продуктах і високий дохід населення є двома основними факторами, що стимулюють зростання ринку печива в цьому регіоні. Смаки споживачів також змінюються, а попит на продукти харчування, які можна придбати, серед працюючого населення міста стимулює ринок. Крім того, завдяки підвищеній купівельній спроможності клієнти тепер можуть дозволити собі платити за смачне та якісне печиво.

Таким чином, можливості для українських виробників печива на проаналізованих ринках переважають над загрозами. В результаті аналізу факторів макросередовища можемо зробити висновок про те, що Індія є більш привабливою для українських виробників печива, ніж Бразилія. Як в Індії, так і в Бразилії спостерігається значна конкуренція на ринку печива, ринок печива керується зміною переваг споживачів до зручних упаковок та корисних закусок, таких як корисне печиво та, зокрема, печиво з високим вмістом клітковини, що не містить глютену.

## **2.2 Аналіз особливостей бізнес-культури Бразилії, Індії та України**

Глобалізаційні процеси прискорюють розвиток міжнародних економічних зав'язків між країнами світу. Все більше додаткових можливостей для ведення бізнесу та отримання прибутку стають доступними для суб'єктів господарської діяльності у міжнародному середовищі. Одним з визначальних чинників, який впливає на міжнародні ділові операції, є культурний контекст, який позначається і на розвитку національної економіки і на потенціалі міжнародних компаній. Вплив культурних факторів у складній багаторівневій системі, що охоплює інтегровані ринки, міжнародну торгівлю, міжнародні інвестиції, транснаціональні корпорації, процеси конвергенції технологій, набуває вирішального значення. У той самий час – і це також є наслідком глобалізації – культура стає чинником ризику для системи міжнародного бізнесу. Культурні відмінності залишаються сталими протягом тривалого проміжку часу і можуть спричинити цілу низку проблем для суб'єктів міжнародного бізнесу. Ті компанії, які спроможні ефективно управляти процесами адаптації до різних ринків, здатні збільшувати свої конкурентні переваги на ринках різних країн, а в деяких випадках навіть перетворюють самі культурні відмінності на джерело конкурентної переваги.

Культура – це динамічна система цінностей, вірувань, звичаїв, традицій, норм поведінки, які формуються і закріплюються людьми в результаті їх спільної життєдіяльності і визначають специфічні духовні, матеріальні, інтелектуальні і емоційні риси суспільства та слугують засобами самоідентифікації суспільства в світовому цивілізаційному розвитку.

Одним з головних класиків кроскультурних порівнянь вважається голандський дослідник Герт Хофстеде. Суть методу Хофстеде полягає в тому, що він виділив шість вимірів, які, на його думку, характеризують національну культуру по відношенню її носіїв до роботи і суспільних норм, що впливають на стиль керування. Цими вимірами є: дистанція влади (power distance), індивідуалізм (individualism), мужність (masculinity), прагнення уникнути невизначеності (uncertainty avoidance), довготривалість орієнтації (long term orientation), відкритість (indulgence) [11].

Розглянемо прояв кожного виміру в національних культурах Бразилії, України та Індії.

**Дистанція влади** (Power Distance –PDI) – це атрибут національної культури, що описує межі, у яких суспільство сприймає ідею нерівності розподілу влади в організаціях.



Рис 2.1. Дистанція влади (power distance)

*Джерело: складено автором за даними джерела [11]*

Відповідно до рис. 7.2.1, для Бразилії характерний високий рівень дистанції влади. В суспільстві поважати ієрархію, а нерівність серед людей вважається прийнятною. В країні важливо показувати повагу до людей похилого віку (часто діти доглядають за своїми літніми батьками). У бізнес-середовищі часто керівники беруть на себе повну відповідальність за процес та результати виробничої діяльності. Важливе значення мають символи статусу, вони необхідні для того, щоб вказати соціальне становище, що вимагає від оточуючих спілкування з повагою. Відповідно до дослідження Г. Хофстеде, Україна є країною з високим рівнем дистанції влади, проте даний висновок не відповідає дійсності: для української культури характерний низький рівень дистанції влади. Культура Індії за показником дистанції влади тяжіє до культури Бразилії. Для суспільства характерна повага до ієрархії, керівництво зверху-вниз. Реальна влада часто є централізованою. Для співробітників важливо мати чіткі посадові обов'язки. Комунікація між керівниками та підлеглими є формальною.

**Індекс індивідуалізму** (Individualism –IDV) – атрибут національної культури, який свідчить про превалювання особистісних цінностей та цілей індивіда у

соціальної системі. Ділові культури наголошують на самостійності та ініціативності.

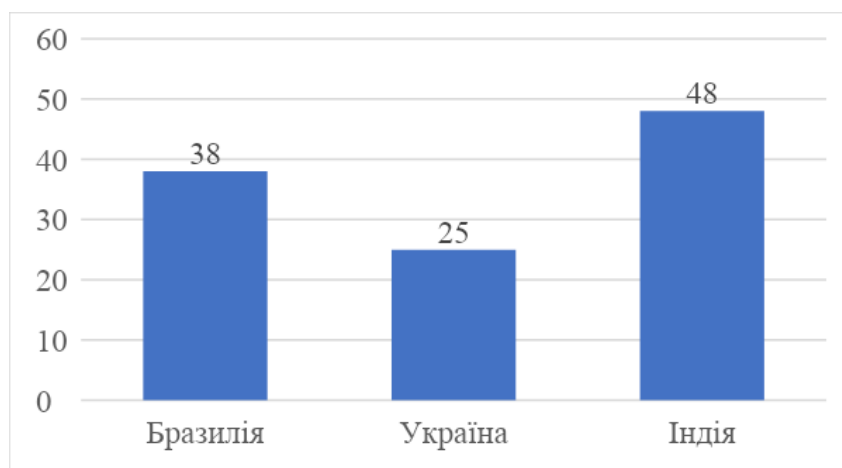


Рис. 2.2. Індивідуалізм – колективізм (individualism)

*Джерело: складено автором за даними джерела [11]*

Відповідно до рис. 2.2, для суспільств України та Бразилії характерні колективістські риси. Для колективістських суспільств важливо бути інтегрованим в групу. Стосунки між людьми грають важливу роль як в особистій, так і в бізнес-комунікації. Для культури Індії характерні як індивідуалістські так і колективістські риси. Загалом суспільство Індії тяжіє до колективістського, проте також чітко прослідковуються риси індивідуалізму завдяки впливу домінуючої релігії (індуїзму). Люди в Індії вірять у цикл смерті і переродження, значний вплив на кожне переродження має те, як людина прожила попереднє життя. Саме тому кожна людина усвідомлює власну відповідальність за своє життя, його якість і вплив на наступні життя.

**Індекс мужності (Masculinity –MAS)** – атрибут національної культури, що описує рівень, з яким соціальні цінності характеризуються наполегливістю (упевненістю) та матеріалізмом. Суспільства з високим рівнем мужності називають маскулініними, а з низьким – фемінініними. У фемінініних суспільствах успіх вимірюється не досягненнями, а якістю життя.



Рис. 2.3. Мужність/жіночність (masculinity)

*Джерело: складено автором за даними джерела [11]*

Відповідно до рис. 2.3, Бразилія та Індія займають проміжну позицію у співвідношенні маскулінності та феміненності. Індія більш тяжіє до маскулінного суспільства, що яскраво виражається у візуальному вираженні успіху, досягнень та влади, проте для більшості населення країни важливу роль має також духовне життя та релігія, в Індії існують мільйони різноманітних релігійних філософій, що протирічать цінностям маскулінных суспільств. В свою чергу Україна є фемінінним суспільством. На перший погляд у культурі надається важливе значення атрибутам статусу, проте у спілкуванні не прийнято вихвалитися власними досягненнями та успіхами.

**Ставлення до невизначеності** (Uncertainty Avoidance Index –UAI) – атрибут національної культури, що описує межі, у яких суспільство відчуває небезпеку невизначеної й багатозначної ситуації та намагається її уникнути.

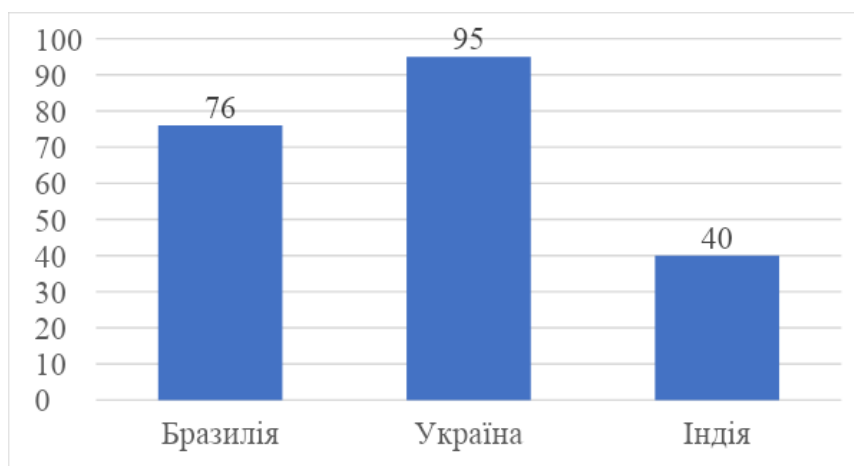


Рис. 2.4. Прагнення уникнути невизначеності (uncertainty avoidance)

*Джерело: складено автором за даними джерела [11]*

Відповідно до рис. 7.2.4, для Бразилії та України характерний високий рівень прагнення уникнути невизначеності, а для Індії – нижчий за середній. Для суспільства в Бразилії важливими є закони та правила, що допомагають зробити світ безпечним та уникнути невизначеності. В Україні ступінь уникнення невизначеності є ще вищим, важливим також є планування та детальна підготовка, що яскраво виражається у бізнес-комунікації. В свою чергу для суспільства в Індії характерним є прийняття в недосконалому, тобто ніщо не повинно бути ідеальним і не повинно йти точно так, як планувалося. Терпимість до несподіваного є високою, крім того непередбачувані обставини можуть сприйматися позитивно, як перерва від монотонності та стабільності. В Індії люди не серйозно ставляться до правил та законів і часто намагаються їх «обійти» для досягнення власних цілей.

**Довгострокова орієнтація** (Long Term Orientation – LTO) як параметр національної культури ілюструє рівень усталеності соціальних норм, традицій, культурних цінностей та соціальних зобов'язань у суспільстві.

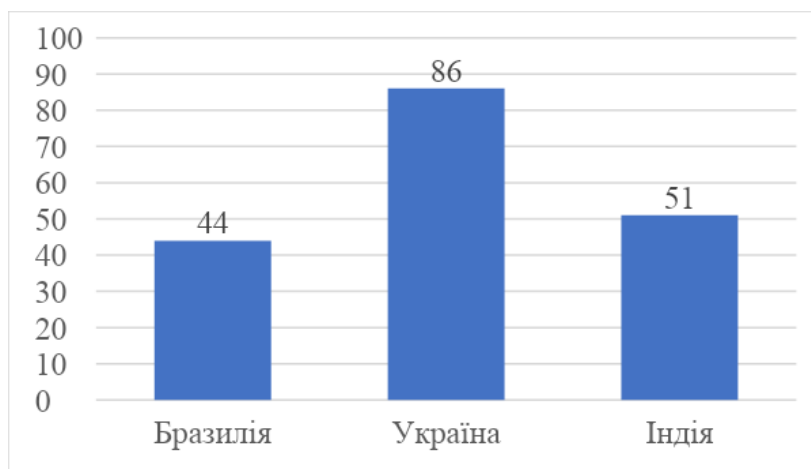


Рис. 2.5. Довготривалість орієнтації (long term orientation)

*Джерело: складено автором за даними джерела [11]*

Відповідно до рис. 7.2.5, Бразилія та Індія займають проміжну позицію у співвідношенні довго- та короткострокової орієнтації. Загалом культуру Індії важко оцінити за даним показником, оскільки більша частина населення країни вірить у концепцію «карми», тобто час не сприймається як лінійний. Відповідно до дослідження Г. Хофстеде, для суспільства в Україні характерна довгострокова орієнтація, проте даний висновок не відповідає дійсності, оскільки для української

культури характерна короткострокова орієнтація. Це означає, що для людей в Україні характерна невелика схильність до заощаджень та спрямованість на швидкі результати.

**Співвідношення відкритості та стриманості (Indulgence versus Restraint – IVR)** як параметр національної культури характеризує позицію суспільства щодо рівня задоволення потреб людини, пов'язаних з отриманням задоволення від життя. Так, стриманість притаманна суспільству, яке пригнічує потребу людини отримати насолоду від життя з допомогою суворих соціальних норм. Часто стриманість характерна для суспільств з довгостроковою орієнтацією, а відкритість (поблажливість) – з короткостроковою.



Рис. 2.6. Співвідношення відкритості та стриманості в Бразилії, Україні та Індії

*Джерело: складено автором за даними джерела [11]*

Відповідно до рис. 7.2.6, для суспільства в Бразилії характерна відкритість. Це означає, що люди в Бразилії зазвичай виявляють у готовність до реалізації своїх імпульсів і бажань. Крім того, для суспільств з високим рівнем відкритості характерне не стримане споживання, тобто люди є схильними до імпульсивних покупок та витрачають кошти як хочуть, часто не схильні до заощаджень. Відповідно до дослідження Г. Хофстеде, для суспільства в Україні характерна стриманість, проте даний висновок не відповідає дійсності і українська культура за співвідношенням відкритості та стриманості тяжіє до культури Бразилії. В свою чергу Індія є країною, для якої характерна стриманість. Для таких культур характерні контроль своїх бажань та імпульсів, стриманість у споживанні, схильність до заощаджень.

**Порівняння результатів аналізу вимірів культурного середовища Бразилії,  
України та Індії**

<b>Вимір</b>	<b>Бразилія</b>	<b>Україна</b>	<b>Індія</b>
Дистанція влади	Високий	Низький	Високий
Індивідуалізм – колективізм	Колективізм	Колективізм	50/50
Мужність/жіночність	50/50	Жіночність	50/50
Прагнення уникнути невизначеності	Високий	Високий	Низький
Довготривалість орієнтації	50/50	Короткострокова орієнтація	50/50
Поблажливість/стриманість	Поблажливість	Поблажливість	Стриманість

*Джерело: складено автором*

Таким чином, культура Бразилії більше тяжіє до культури Індії, ніж культура України.

Бразильці - дуже емоційний, життєлюбний, усміхнений і чуйний народ. Така відкритість жителів Бразилії, швидше за все, пов'язана з походженням цієї нації з багатьох народів і рас, які емігрували сюди з Європи і Азії. Чуйність бразильців відома у всьому світі. Бразилець з задоволенням прийде до вас на допомогу в будь-якій ситуації. Правда і у відповідь від вас він буде чекати належної поваги і уваги, в іншому випадку ви швидко позбудетеся його дружби.

Культуру країни сформували три основні нації - португальці, африканці і індійці. Це дуже цікавий симбіоз, який еволюціонує і до цього дня. Бразильці говорять трохи зміненою португальською мовою, а не іспанською. Сьогодні Бразилія - це розвинена індустріальна країна, успішно веде бізнес в багатьох галузях і щорічно підсилює свої позиції на світових ринках. Багато в чому це стало можливо завдяки працьовитості жителів країни, де згідно з дослідженнями люди витрачають на трудову діяльність практично стільки ж часу, скільки японці і німці. Бразильські менеджери дуже цілеспрямовані, жадібні до кар'єрного успіху. Бразильці люблять працювати в тій же мірі, що і відпочивати. Улюблені заняття - перегляд телевізора, заняття спортом і зустрічі з друзями. У вихідні люди вважають за краще залишати міста, вирушаючи на природу.

Бразилія - багатомовна країна, в якій говорять більш ніж на 175 мовах, ще понад 120 мов зникло за останні століття. Однак основною мовою країни є португальська,

єдина офіційна мова країни. На інших мовах говорить менше двох десятих відсотка населення Бразилії [3].

Міцне рукостискання - найпоширеніше вітання, як серед чоловіків, так і жінок. Крім рукостискання, бразилець може хлопнути по плечу, а при закінченні декількох зустрічей і обійняти. Потім за ділового спілкування відбувається обмін візитними картками, бажано португальською мовою, але можна і англійською.

Як правило, бразильці прагнуть відразу перейти на «ти». Це ні до чого не зобов'язує, скоріше, спрощує спілкування. Крім того, бразильці не люблять дивитися в очі або не дивляться довго, але це не скасовує їх бурхливу жестикуляцію. Вони дуже люблять доторкатися руками до співрозмовника.

Бразильці можуть погано відгукуватися, наприклад, про уряд або культурі своєї країни, але якщо почують, як іноземець говорить те ж саме - турбуватимуться і почнуть захищати навіть те, що їм самим не подобається. Жителі Бразилії взагалі болісно сприймають критику своєї країни іноземцями. Бразильці рідко виправляють іноземців, що говорять поганою португальською.

У бразильців багато імен. Якщо на візитній картці партнера, наприклад, написано: Лукас Жільберто Сільва Рікардо, то звертатися слід - сеньйор Рікардо. Якщо відоме звання людини, то звертатися слід звання плюс прізвище - доктор Рікардо. Досить часто бразильці люблять представлятися, використовуючи звання і ім'я: «доктор Лукас».

Бразилія - знаменита своїм сонцем, дивовижними пляжами і карнавалом, але, незважаючи на це, дрес-код строго дотримується. Наприклад, не варто одягати шорти, відвідуючи будь-яку установу, їх зрозуміють тільки на пляжі.

На ділові зустрічі чоловіки одягають темний костюм сірого або синього кольорів і краватку. У вільний час - сорочки з розстібнутим коміром, але ніколи з коротким рукавом. Жінки носять костюми або сукні з неглибоким декольте, а також брючний варіант костюма, доповнені туфлями на підборах і макіяжем. Прикраси повинні бути зведені до мінімуму. У колірній гамі варто уникати поєднання жовтого і зеленого, це кольори національного прапора Бразилії, краще вибирати нейтральні

кольори. Доглянутий зовнішній вигляд - важлива складова ділового стилю для бразильців; неформальний стиль одягу не вітається.

Бразильці люблять подарунки. Їх не обов'язково дарувати при першій зустрічі, а ось на Різдво, Новий рік і Карнавал варто подарувати діловому партнерові з Бразилії невеликий презент. На перші два свята найчастіше роблять практичні подарунки, як дорогі, так і не дуже. Це можуть бути сувеніри, що нагадують про те чи інше місце або подію, національні презенти. Подарунки на Карнавал можуть мати жартівливий і несерйозний характер (цукерки з сюрпризом, ляльки-страшилки, смішні ковпаки і черевики). Дорогу річ краще дарувати в присутності інших людей, довго і з задоволенням розповідаючи про історію покупки подарунка, його достоїнства. Подарунок з «біографією» робить його в очах бразильців більш оригінальним і цінним. В цілому, в Бразилії вважається пристойним дарувати все, що дороге коштує і виглядає респектабельно. Особливо бразильці цінують діловий подарунок, який відповідає смакам і захопленням, того, кому він буде піднесений. Тому, якщо у Вас є бажання зробити особливий подарунок вашому діловому партнеру, варто заздалегідь дізнатися, що йому подобається. Вручення подарунків традиційно відбувається після закінчення формальної частини переговорів [6].

Найчастіше ділові вечері в Бразилії починаються не раніше дев'ятої вечора. Вони тривають досить довго і не мають на увазі розмов про справи, якщо тільки самі бразильці після кави не почнуть розмову на цю тему. Під час їжі не прийнято багато розмовляти, а оплату рахунку бере на себе або одна людина, або сума ділиться на всіх учасників трапези, незалежно від того, хто що їв або пив. Запрошення бразильця до себе додому не варто сприймати буквально. Найчастіше це знак ввічливості. Але якщо називають адресу будинку та уточнюють час візиту, то запрошення озвучено всерйоз. Проте, останнім часом бразильці рідко ходять в гості, вважаючи за краще зустрічатися з діловими партнерами або друзями в ресторанах, а з членами сім'ї виїхати на природу.

У Бразилії, як і в багатьох інших країнах, неузгоджені заздалегідь візити не люблять. Але оскільки бразильці зазвичай не планують свої зустрічі задовго до дати їх проведення, краще взяти ініціативу в свої руки і почати організацію важливих

переговорів принаймні за два тижні до бажаної дати їх проведення. Це особливо важливо для зустрічей, які проводяться вперше.

Варто нагадати учасникам про зустріч за два-три дні по електронній пошті або за допомогою інших каналів зв'язку. За день до переговорів має сенс зателефонувати і отримати підтвердження готовності брати участь в них. При цьому є ймовірність, що зустріч доведеться переносити на інший час, оскільки в останній момент з'ясується, що хтось із запрошених учасників зайнятий.

Бразильці не є пунктуальними, а запізнення на зустрічі не є показником необов'язковості або незацікавленості у переговорах з боку бразильців. Просто, навіть будучи господарями зустрічі, вони не надають запізненням великого значення. Проте краще, якщо іноземний ініціатор переговорів приходить вчасно.

Є також певні регіональні особливості - жителі півдня зазвичай більш пунктуальні.

Перед тим, як починати справу з бразильцями, варто знайти посередника, який зможе вас рекомендувати бразильській стороні і приверне до роботи потрібних людей.

Робочий час в Бразилії починається о 8:30 і закінчується о 17:30, але люди, що займають керівні пости найчастіше приходять на роботу ближче до обіду і працюють до пізнього вечора.

Кращий час проведення ділових зустрічей в Бразилії з 10 до 12 і з 15 до 17 годин. Якщо переговори призначені до полудня, бажано укластися в дані тимчасові рамки, за винятком ситуацій активного і продуктивного діалогу, в якому зацікавлені всі сторони. Справа в тому, що бразильці вважають обідню пору з 12 до 14 годин своєю законною перервою. Переговори, що тривають після полудня, є вторгненням в особистий час, на яке можуть бути зовсім інші плани - велика ймовірність, що продуктивність наради піде на спад.

Ділові наради з бразильцями займають більше часу, ніж це необхідно для обговорення питання. Це пов'язано з тим, що національний менталітет передбачає спокійне ставлення до часу.

Офіційно заявлена тривалість ділової зустрічі з бразильськими партнерами не повинна перевищувати однієї години, оскільки тривалі переговори вважаються нудними і бразильцями не вітаються. При цьому варто пам'ятати, що скоріше за все зустріч буде тривати як мінімум на 30 хвилин більше. Причиною можуть послужити порушені в ході бесіди сторонні теми або запізнення учасників.

Бізнес-ланчі варто організовувати для невеликих груп учасників, до ділових питань переходити тільки після того, як їх торкнуться бразильські партнери.

Бразильці перед початком ділових переговорів завжди прагнуть познайомитися ближче з новими людьми, тому краще починати зустріч з розмов на абстрактні теми. Кращими темами можуть стати бразильська культура і кухня, а також футбол. Бразильці прагнуть створити для себе картину характеру людини, з яким їм доведеться мати справу.

Під час переговорів ділові питання найчастіше обговорюють паралельно і одночасно, а не послідовно, як у американців і німців. Обов'язково потрібно торгуватися, що підвищить повагу до вас в очах бразильців. Команда учасників переговорів з вашого боку має бути постійною, так як бразильці більше цінують людину, ніж фірму і ведуть бізнес на особистій основі, чекаючи тривалих і взаємовигідних відносин.

Бразильці не люблять агресивний стиль ведення бізнесу, тому варто бути максимально спокійним і гнучким в спілкуванні з ними до остаточного прийняття рішення про підписання договору.

Ділова зустріч з бразильцями весь час буде перериватися телефонними розмовами або співробітниками бразильської фірми (якщо зустріч проводиться в офісі). Це пояснюється досить вільним стилем керівництва в країні. Хаотичний характер бесіди, перебивання співрозмовника, зміна порядку денного, несподівані рішення дуже характерні для бразильців. Крім того, з огляду на імпульсивність жителів Бразилії, варто очікувати від них великої кількості фізичних контактів (поплескування по плечу, дотик рук і т.д.) Балакучість, активне використання жестів і міміки допомагають бразильцям висловлювати свою точку зору, а емоційна манера спілкування служить засобом переконати співрозмовника в щирості.

Оскільки бразильці віддають перевагу спілкуванню вживу, вдаватися до сучасних технологій і влаштовувати відео- і аудіо-конференції варто лише в крайніх випадках. Крім цього, ставлення бразильців до дистанційних переговорів ще більш необов'язкове, ніж до бесіди в форматі особистої зустрічі. Велика ймовірність, що на подібні переговори вони запізняться, або взагалі не прийдуть.

Емоційність бразильців часто змушує їх приймати рішення без глибокого аналізу, що погано може позначатися на довгострокових планах. Ведучи переговори, бразильці не люблять вдаватися в деталі, намагаючись уявити всю картину цілком. По своїй натурі бразильці гонцики, які люблять жити на швидкості.

Керівник в бразильській компанії звертається до підлеглих на «ти», але це не скасовує дотримання субординації і чіткого виконання всіх посадових обов'язків. Бразильські менеджери часто бояться висловлювати свою думку через страх конфлікту з керівництвом і втрати роботи.

Бразильці часто не доводять розпочату справу до кінця. Їм просто не вистачає послідовності в діях, так як всю енергію найчастіше вони витрачають на початкову стадію проекту. Крім того, докорів сумління з цього приводу вони не відчують. Якщо ж угода все-таки була укладена, варто очікувати затримок в оплаті та інших форс-мажорних обставин, які змушують бразильців часто переглядати умови контракту.

У Бразилії бізнес стоїть вище політики, тому поняття «адміністративний ресурс» тут немає, так само як і кар'єрних політиків, так як уряд в країні призначає бізнес-еліта.

Система ведення бізнесу в Бразилії дуже чітко відрегульована. Кожен, хто займається бізнесом, в тій чи іншій мірі відомий, відкритий, про нього можна зібрати практично будь-яку інформацію: як веде бізнес, з ким працює, як надходить в тих чи інших обставинах. Це можливо за рахунок створених в країні банків даних про всі платників податків, які контролюються державною інформаційною службою Бразилії. У банках зберігається інформація про те, як кожен платить податки, чи були конфлікти з податковими органами і так далі. Якщо людина в чомусь провинилась або когось підвела, то це фіксується на все життя і може негативно вплинути на

можливість отримання наступного кредиту або пошуку нової роботи або бізнес-партнера [8].

Ділова зустріч в Індії найчастіше починається з легкого рукостискання. Не подається рука людині, якщо вона не простягнула її першою. В Індії, іноді, ще зберігається давня традиція тиснути свої власні руки, киваючи головою або кланяючись людині, яку вітають. Таке знизування власних рук, швидше за все, викликано гігієнічними міркуваннями. Також в країні розмежовується область застосування лівої і правої руки. Правою рукою приймається їжа, вказуються предмети, торкаються до людей, приймаються і подаються речі, так як ліва рука вважається "нечистою". Між представниками протилежної статі фізичний контакт в Індії входить в розряд табу, тому жінку слід вітати кивком голови або більш церемонними привітаннями - склавши долоні разом або склавши руки перед грудьми «будиночком». Найстаршого з навколишніх завжди вітають першим. При розставанні необхідно прощатися з кожною людиною окремо.

Під час зустрічі варто звертатися до співрозмовників відповідно їх статусу - «Професор», «Містер», «Міс», а далі йде прізвище.

У більшості випадків індійські бізнесмени прекрасні господарі і блискучі співрозмовники. Вони добре освічені, прекрасно говорять по-англійськи і в спілкуванні тримаються вільно.

Краще завести ділове знайомство через третю особу. Індійці вважають за краще спочатку добре познайомитися з людиною, а лише потім зав'язувати ділові відносини. З цієї ж причини індійці розглядають першу зустріч як ознайомчу і частіше за все не обговорюють на ній питання бізнесу. Для них важливо спочатку встановити соціальні відносини, а лише потім переходити до справ. На ознайомчій зустрічі можна призначити і додаткову, щоб обговорити вже питання бізнесу.

Призначати перше ділове знайомство варто в письмовому вигляді за один два місяці до запланованої події. Необхідно заздалегідь відправити партнерам порядок денний та інші інформаційні матеріали. За кілька днів варто підтвердити ваші наміри і упевнитися, що і ваш партнер не скасовує зустріч в останню хвилину.

Під час ділового спілкування індуси часто задають багато запитань особистого характеру, наприклад про здоров'я ділового партнера або його сім'ї. В Індії вважається хорошим тоном поцікавитися особистим життям партнера.

Індійські бізнесмени не люблять поспіху в справах, тому кожен пункт договору довго і ретельно обдумується. В Індії рідко приймають раптові рішення. У спілкуванні з індусами варто бути гнучкими і відкритими. У цій країні прийнято домовлятися, а впертість вважається поганим тоном. Також не варто підлаштовуватися під індусів. Якщо ви зможете зробити так, що індус вас буде поважати, то він з часом сам захоче до вас пристосуватися. Індуси шанують стриманих, привітних і наполегливих людей, які ніколи не відступають і не втрачають при цьому посмішки.

В Індії до сих пір дотримується жорстка система каст. Бажано заздалегідь знати, до якої касті належать люди, з якими ви вступаєте в ділові відносини. Якщо ви будете в курсі відповідних обмежень (наприклад, заборони на спілкування з представниками нижчих каст), то не будете змушувати людей робити те, що йде в розріз з їх принципами.

На державних підприємствах Індії менеджмент має бюрократичний характер. У приватному секторі він може бути авторитарним і зосереджуватися в одних руках.

Індійці не дуже пунктуальний народ. Проте, співробітники великих міжнародних компаній, а також вище керівництво індійських підприємств намагаються не спізнюватися.

Індія - спекотна країна, тому під час ділових зустрічей не забороняється одягатися менш формально. Піджак слід надягати під час першого візиту і завжди на зустрічі з представниками адміністрації. Ділові жінки в Індії носять ділові костюми з прямою спідницею до колін, а найчастіше з брюками.

Якщо діловий партнер запрошує до себе додому, то можна принести з собою. При упаковці подарунків варто уникати чорного і білого кольорів, що згідно індійськими віруваннями приносять нещастя. Краще використовувати червоний, зелений і жовтий, як символ удачі. В Індії не варто відкривати подарунки в

присутності інших дарувальників. У відповідь індуси з задоволенням теж дарують подарунки, часто національні сувеніри, наприклад сарі.

Хоча індійці самі не дуже пунктуальні, іноземцям краще приходити вчасно як в гості, так і на ділові зустрічі. Заходячи в будинок, завжди слід знімати взуття. Іноді почесним гостям в знак особливої поваги можуть надіти при вході в будинок гірлянди з квітів. Гостям в індійському будинку завжди будуть запропоновані закуски і напої.

Традиційно в Індії не використовують ножі та виделки під час їжі. Тому якщо господарі будинку їдять руками, то варто вчинити так само. Сідати за стіл можна тільки на те місце, куди вкаже господар. Їсти слід правою рукою. Для супу, а іноді і для рису, використовують ложку. Порожня тарілка говорить про те, що ви ще не наїлися.

В Індії не їдять яловичину, так як корова вважається в цій країні священною твариною. Також багато індійців їдять тільки рослинну їжу, тому можливо не варто їсти будь-яке м'ясо в їх присутності. Проте, у великих містах в ресторанах завжди можна знайти різноманітні страви європейської кухні та алкоголь, який, до речі, індійці теж рідко вживають [4].

Великі українські компанії дотримуються європейського ділового етикету, часто використовуючи правила транснаціональних корпорацій.

Українці люблять будувати бізнес зі знайомими людьми, тому бесіда на особисті або соціальні теми на початку знайомства допоможе розташувати до себе нового партнера.

При першому знайомстві ділове спілкування буде носити, швидше за все, офіційний характер, а більш невимушена обстановка і відверта розмова можливі тільки з часом. Проте, намічена програма зустрічі - лише орієнтир майбутнього спілкування. Теми бесіди іноді можуть бути далекі від бізнесу.

Українці відкриті і доброзичливі люди. Однією з найяскравіших рис українського характеру є - балакучість, що супроводжується експресивною жестикуляцією.

У справах українці часто нерішучі, що пояснюється врівноваженістю і бажанням скоріше «мати синицю в руках, ніж журавля в небі». Неясні привабливі перспективи не настільки привабливі для українця, як досяжні і зрозумілі реалії.

Українці - господарський народ; вони наполегливі і консервативні в своїх діях. Хазяйновитість і прагматичність змушують українців прагнути до накопичення і комфорту. Але це ніяк не відбивається на гостинність. Українці дуже люблять приймати гостей і завжди роблять це найкращим чином. Будь-який гість в українській хаті завжди почесний; для нього буде накритий багатий стіл, створені всі умови для комфорту, навіть якщо сам господар буде в чомусь обмежений.

Українці допитливий народ. Вони люблять вчитися, пізнавати щось нове [5].

Таким чином, в результаті порівняльного аналізу бізнес-етикету Бразилії, України та Індії можемо також зробити висновок, що культура Бразилії більш подібна до культури Індії, ніж культура України, що знаходить своє відображення і в бізнес-етикеті.

### **2.3 Аналіз конкурентних позицій українських виробників кондитерських виробів на ринках Бразилії та Індії**

Для того, щоб проаналізувати конкурентні позиції українських виробників кондитерських виробів на ринках Індії та Бразилії необхідно провести маркетингове дослідження.

Проведемо аналіз рівня попиту та споживчих мотивацій на ринках печива Бразилії та Індії. Компанія «КОНТІ» — один з найбільших виробників кондитерської продукції в Україні. Компанія була заснована в 1997 році та входить до числа лідерів галузі. До складу компанії входить Костянтинівська кондитерська фабрика. Асортимент компанії налічує 200 товарних найменувань, серед яких: печиво-сендвіч, складні десерти, цукерки в коробках та вагові, тістечко бісквітне, рулети, батончики, карамель, крекери та печиво [7].

Мета дослідження полягає у визначенні споживчих мотивацій та рівня попиту на печиво на бразильському та українському ринках кондитерських виробів з метою визначення конкурентних позицій українських виробників печива.

Межами дослідження є:

- часові межі: короткостроковий період;
- територіальні межі: ринок Бразилія (Бразилія) та Делі (Індія);
- обмеження за ринковим сегментом: низький та середній ціновий сегмент, жінки та чоловіки 18-60 років;
- обмеження за продуктовою лінією: печиво.

На основі аналізу ринкового середовища індійських виробників печива на ринках Бразилії та Індії розробимо перелік пошукових питань, гіпотез та джерел інформації.

Відповідно до додатку Б було сформульовано 12 пошукових питань. На основі пошукових питань, гіпотез та джерел інформації будуть розроблені анкети для опитування споживачів B2C сегменту.

Охарактеризуємо джерела вторинної інформації. Вторинна інформація - це сукупність даних, що існують на підприємстві, видання державних установ, спеціалізовані комерційні та періодичні видання і книги, а також інформація, зібрана раніше для інших цілей. Вона має певні переваги: відносно недорога, швидко збирається; джерела інформації можуть мати дані, які фірма сама не може отримати (наприклад державні); досить достовірна, допомагає отримати більш комплексне уявлення про проблеми, що розглядаються.

У даному дослідженні були використані такі джерела вторинної інформації як інтернет ресурси, звіти консалтингових компаній, сайти міжнародних організацій.

Крім того, було розроблено анкети опитування кінцевих споживачів для ринків печива Бразилії та Індії (Додаток В). У ході апробації анкет до них були внесені наступні зміни:

- Додано комунікаційний місток;
- Розширено перелік критеріїв, які можуть бути важливі для споживачів.

Для збору первинної інформації було перекладено анкети для споживачів в Бразилії та Індії на англійську мову. Перешкод для збору первинної інформації в ході апробації анкет не спостерігалось.

Таким чином, для того, щоб проаналізувати конкурентні позиції українських виробників кондитерських виробів на ринках Бразилії та Індії необхідно провести маркетингове дослідження з використанням розроблених анкет.

## **Висновки до розділу 2**

В рамках здійснення порівняльного аналізу факторів бізнес-середовища на міжнародних ринках було досліджено ринки Бразилії та Індії. Можливості для українських виробників печива на проаналізованих ринках переважають над загрозами. В результаті аналізу факторів макросередовища можемо зробити висновок про те, що Індія є більш привабливою для українських виробників печива, ніж Бразилія.

Як в Індії, так і в Бразилії спостерігається значна конкуренція на ринку печива. Ринок печива як в Бразилії, так і в Індії керується зміною переваг споживачів до зручних упаковок та корисних закусок, таких як корисне печиво та, зокрема, печиво з високим вмістом клітковини, що не містить глютену.

З метою визначення конкурентних позицій українських виробників печива, споживчих мотивацій та рівня попиту на печиво на бразильському та індійському ринках кондитерських виробів було розроблено та апробовано анкети для опитування кінцевих споживачів.

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ НА РИНОК ІНДІЇ

### 3.1 Розробка стратегії виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки

У зв'язку з тривалою політичною і економічною невизначеністю в Україні, включаючи збройний конфлікт в східній частині АТ «ВО «КОНТІ» потрапила у скрутне становище у 2014-2015 рр. через втрату можливості виробництва на більшій частині виробничих потужностей, що розташовані на території Донецької області. Крім того, компанія втратила значну частину ринків збуту, зокрема ринок Росії та країн СНД, ринки тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей та Кримського півострову .

За висновками АТ «ВО «КОНТІ» пандемія COVID-19 та введення обмежувальних заходів Кабінетом міністрів України не мала негативного впливу на основні фінансові показники компанії на період дії карантину.

Основними напрямками розвитку АТ «ВО «КОНТІ» є:

- Довготривалий розвиток і створення унікальних, якісних та корисних продуктів;
- Бути світовою компанією зі збалансованим зростанням вартості компанії, операційною прибутковістю та сильними брендами;
- Створювати умови для особистісного, професійного і матеріального росту співробітників [7].

Компанія «КОНТІ» є одним з найбільших виробників кондитерської продукції в Україні та входить до числа лідерів галузі. Асортимент налічує 200 товарних найменувань, серед яких: печиво-сендвіч, складні десерти, цукерки в коробках та вагові, тістечко бісквітне, рулети, батончики, карамель, крекери та печиво.

Компанія здійснює реалізацію продукції як в Україні, так і за її межами, проте більша частка реалізованої продукції припадає на внутрішній ринок.

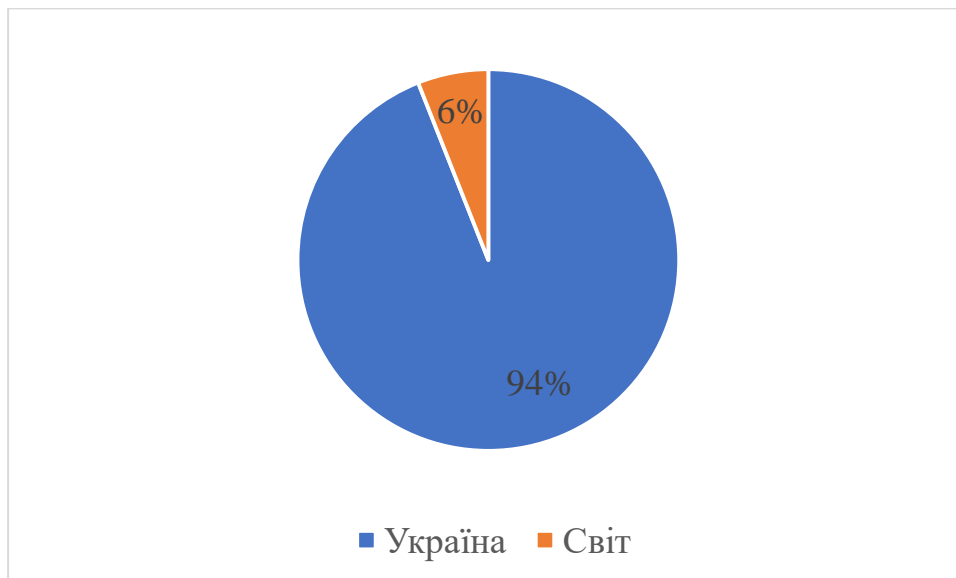


Рис. 3.1. Географічна структура збуту АТ «ВО «КОНТИ»

*Джерело: складено автором за даними джерела [35]*

АТ «ВО «КОНТИ» експортує продукцію більше ніж у 20 країн світу, зокрема в Німеччину, Польще, Латвію, Грецію, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузію, Естонію тощо. Компанія зазвичай будує з іноземними партнерами довгострокові відносини, засновані на індивідуальному підході, гнучкості та можливості виробництва продукції з унікальними параметрами.

Головною метою компанії АТ «ВО «КОНТИ» є підтримка стійкості розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Відповідно до мети оберемо головні цілі:

- Збільшення об'ємів реалізації продукції шляхом пошуку нових ринків збуту;
- Зміна цінової політики шляхом введення гнучкої системи знижок для постійних покупців та для значних замовлень;
- Пошук резервів зниження витрат виробництва (в тому числі за рахунок використання сучасного обладнання);
- Оновлення та збільшення асортименту продукції;
- Постійне підвищення якості продукції;
- Залучення більшої кількості потенційних клієнтів шляхом проведення рекламних акцій.

З огляду на мету та основні цілі компанії було обрано ринкову експансія як стратегію розвитку компанії.

Таблиця 3.1

### Стратегія виходу АТ «ВО «КОНТІ» на ринок Індії

№	Етап	Зміст етапу
1	Мета компанії	Підтримка стійкості розвитку бізнесу в умовах невизначеності
2	Вибір загальної стратегії	Стратегія ринкової експансії
3	Вибір основних напрямів діяльності	Виробництво печива, зокрема печива без цукру, вівсяного, пшеничного та багатозернового
4	Оцінка ефективності	Розрахунок показників NPV, PI, PP та IRR внаслідок реалізації стратегії та порівняння з прогнозованими.

*Джерело: складено автором*

При розробці стратегії виходу АТ «ВО «КОНТІ» на ринок Індії особливу увагу необхідно звернути на Законодавство країни, що регулює безпеку харчових продуктів. Управління з безпечності харчових продуктів і стандартів Індії (FSSAI) є органом підконтрольним Міністерству охорони здоров'я та благополуччя сім'ї Індії. Закон про безпеку харчових продуктів (FSS) 2006 року є основним законом для регулювання безпеки харчових продуктів [36].

В компанії «Конті» з 2007 року розроблена, впроваджена, підтримується в робочому стані і безперервно вдосконалюється інтегрована система менеджменту. В її основу взято вимоги стандартів ISO 9001, міжнародної схеми сертифікації FSSC 22000, чинного законодавства у сфері якості та безпечності продукції України та країн-експортерів, а згодом вимог клієнтів (в тому числі Halal) [35].

Забезпечення якості продукції відбувається шляхом виконання наступних дій:

- Встановлення та доведення до відома постачальників вимог до основних та допоміжних матеріалів;
- Чітка, регламентована процедура вибору постачальників;

- Своєчасне проведення вхідного контролю сировини та допоміжних матеріалів;
- Постійний контроль дотримання технологічних режимів на виробництві;
- Контроль умов транспортування, зберігання сировини та готової продукції;
- Контроль санітарного стану виробництва;
- Постійне навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Компанія на постійній основі здійснює контроль якості продукції наступними способами:

- Випробування готової продукції з метою підтвердити виконання вимог до якості та безпечності харчових продуктів, та відсутність ГМО;
- Лабораторні дослідження фізико-хімічних, мікробіологічних, органолептичних показників;
- Інструментальне вимірювання показників технологічних режимів (в т.ч. забезпечення відповідними засобами вимірювальної техніки);
- Аудит умов виробництва, транспортування та зберігання сировини та продукції;
- Щоквартальна оцінка постачальників;
- Щорічне аналізування ІСМ з боку вищого керівництва [35].

Таким чином, для виходу АТ «ВО «КОНТИ»» на ринок Індії було обрано стратегію ринкової експансії, зважаючи на мету та цілі компанії.

### **3.2 Визначення економічної ефективності стратегії**

Стратегія виходу АТ «ВО «КОНТИ»» на ринок Індії потребує кількісного обґрунтування. Економічну ефективність даної стратегії характеризує комплекс показників, зокрема таких як NPV, PI та IRR.

**Вихідні данні для розрахунку ефективності стратегії виходу АТ «ВО  
«КОНТІ»» на ринок Індії**

Показник	Значення
Щорічний обсяг виробництва і реалізації, т	31160
Період проекту, роки	5
Технологічні лінії та ноу-хау, тис. дол.	3200
Норма запасу оборотних засобів, днів	30
Змінні витрати на одиницю продукції, тис. дол.	37317
Постійні витрати, тис дол.	6585
Ціна реалізації, тис дол./т	1,515
Ставка дисконтування	16%
Загальні витрати, тис. дол.	43903
Інвестиції на введення нового операційного капіталу, тис. дол.	3608

*Джерело: складено автором*

Для того, щоб оцінити ефекти від реалізації стратегії виходу АТ «ВО «КОНТІ»» на ринок Індії було визначено вихідні данні інвестиційного проекту, зокрема щорічний обсяг виробництва і реалізації, період проекту, вартість придбання обладнання, норму запасу оборотних засобів, змінні витрати, постійні витрати, ціну реалізації продукції, ставку дисконтування, загальні витрати, та інвестиції на введення нового операційного капіталу. Період проекту складає п'ять років. В показник щорічного обсягу виробництва і реалізації було закладено збільшення обсягів виробництва внаслідок створення спільного підприємства на 15%. Норма запасу оборотних засобів складає 30 днів. Змінні витрати складають 37317 тис. дол., з яких 92 % – це витрати на сировину та енергію. Постійні витрати складають 6585 тис. дол., з яких 754 тис. дол. – витрати на оплату праці, 212 тис. дол. – амортизація. Ставка податку на прибуток станом на 2022 рік в Україні становить 18%. Ставка дисконтування була розрахована на основі облікової ставки Національного банку України (безризикової ставки), темпів інфляції, та премії за ризик і складає 16%. Ціна за тону продукції складає 1,515 тис. дол. США. Загальні витрати складають 43903 тис. дол., а інвестиції на введення нового операційного капіталу 3608 тис. дол.

На основі цін, обсягу реалізації продукції та витрат можна вже вирахувати ряд наступних показників таких, як:

- очікувана виручка;

- EBITDA —обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань;
- EBIT - прибуток, до вирахування витрат за відсотками та сплати податків;
- EBIAT – прибуток перед сплатою відсотків, після сплати податків;
- Грошовий потік — сукупність розподілених у часі надходжень і видатків грошових коштів та їх еквівалентів, що було згенеровано компанією у процесі господарської діяльності.

Таблиця 3.3

**Розрахунок аналітичних показників (тис. дол. США)**

Рік	0	1	2	3	4	5
Виручка		47207	47207	47207	47207	47207
Загальні витрати		43903	43903	43903	43903	43903
EBITDA		3305	3305	3305	3305	3305
EBIT		2665	2665	2665	2665	2665
Податки		480	480	480	480	480
EBIAT		2185	2185	2185	2185	2185
Недисконтовані операційні грошові потоки		2825	2825	2825	2825	2825
Сукупні недисконтовані грошові потоки	-6808	2825	2825	2825	2825	2825
Накопичений недисконтований чистий приведений дохід	-6808	-3984	-1159	1666	4491	7316

*Джерело: складено автором*

Відповідно до таблиці 3.4, було пораховано ряд аналітичних показників, зокрема очікувану виручку, загальні витрати, EBITDA, EBIT, податкові відрахування, EBIAT, недисконтовані операційні грошові потоки, недисконтовані інвестиційні грошові потоки, сукупні недисконтовані грошові потоки та накопичений недисконтований чистий приведений дохід. Виручку від реалізації продукції було пораховано шляхом обчислення добутку очікуваних обсягів реалізації у натуральному вираженні та ціни за одиницю продукції (тонну).

Розрахуємо показники NPV, PI, PP та IRR.

**Показники NPV, PI та IRR для спільного підприємства**

Показник	Значення
NPV	2441
PI	1,36
IRR	31%
PP	2,1

*Джерело: складено автором*

Відповідно до таблиці 3.5, можна зробити висновок, що проект є економічно ефективним, адже:

- NPV (чиста приведена вартість)  $> 0$ ;
- Індекс прибутковості  $PI > 1$ , це означає, що на одну одиницю інвестицій спільним підприємством буде генеровано 1,36 одиниць збільшення цінності, таке значення для довгострокового проекту є задовільним;
- Термін окупності інвестицій (PP), тобто час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів, дорівнює 2 роки 1 місяць;
- Внутрішня норма рентабельності (IRR), тобто рівень ставки дисконту, при якому чиста приведена вартість проекту дорівнює нулю, вища ніж реальна ставка дисконтування ( $31\% > 16\%$ ).

Таким чином, ефективність реалізації стратегії виходу АТ «ВО «КОНТІ» на ринок Індії характеризує комплекс показників, зокрема таких як NPV, PI та IRR. Для того, щоб оцінити ефекти від реалізації стратегії було визначено вихідні данні інвестиційного проекту, зокрема щорічний обсяг виробництва і реалізації, період проекту, вартість придбання обладнання, норму запасу оборотних засобів, змінні витрати, постійні витрати, ставку податку на прибуток, безризикову ставку, премію за ризик, ціну реалізації продукції, ставку дисконтування, загальні витрати, та інвестиції на введення нового операційного капіталу. На основі вихідних даних було пораховано ряд аналітичних показників, зокрема очікувану виручку, загальні

витрати, EBITDA, EBIT, податкові відрахування, EBIAT, недисконтовані операційні грошові потоки, недисконтовані інвестиційні грошові потоки, сукупні недисконтовані грошові потоки, накопичений недисконтований чистий приведений дохід, NPV, PI, PP та IRR. Зважаючи на внутрішню норма рентабельності, чисту приведену вартість та індекс прибутковості проект є економічно ефективним. Термін окупності становить 2 роки 1 місяць.

### **Висновки до розділу 3**

Для виходу АТ «ВО «КОНТИ»» на ринок Індії було обрано стратегію ринкової експансії, зважаючи на мету та цілі компанії. Головною метою компанії АТ «ВО «КОНТИ» є підтримка стійкості розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Було здійснено оцінку ефективності реалізації стратегії виходу АТ «ВО «КОНТИ» на ринок Індії. На основі вихідних даних було пораховано ряд аналітичних показників, зокрема очікувану виручку, загальні витрати, EBITDA, EBIT, податкові відрахування, EBIAT, недисконтовані операційні грошові потоки, недисконтовані інвестиційні грошові потоки, сукупні недисконтовані грошові потоки, накопичений недисконтований чистий приведений дохід, NPV, PI, PP та IRR. Зважаючи на внутрішню норма рентабельності, чисту приведену вартість та індекс прибутковості проект є економічно ефективним. Термін окупності становить 2 роки 1 місяць.

## ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія відіграє важливу роль при виході українських виробників печива на міжнародні ринки. В рамках дослідження було сформульовано авторську категорію: економічна експансія – це стратегія виходу на міжнародні ринки, що характеризується стрімким охопленням значної частки ринку шляхом пошуку нових ринків збуту, сфер впливу, та джерел сировини, з метою посилення впливу в обраній сфері, завоювання лідерства та максимізації прибутку.

Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства для українських виробників кондитерських виробів складається з наступних етапів: визначення місії, визначення цілей, комплексний стратегічний аналіз зовнішнього середовища, комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії розвитку, оцінка стратегії, вивчення нових тенденцій і здійснення коригування. Крім того, було розглянуто низку підходів до оцінки ефективності реалізації стратегії виходу компанії на міжнародні ринки.

В рамках здійснення порівняльного аналізу факторів бізнес-середовища на міжнародних ринках було досліджено ринки Бразилії та Індії. Можливості для українських виробників печива на проаналізованих ринках переважають над загрозами. В результаті аналізу факторів макросередовища можемо зробити висновок про те, що Індія є більш привабливою для українських виробників печива, ніж Бразилія.

Як в Індії, так і в Бразилії спостерігається значна конкуренція на ринку печива. Ринок печива як в Бразилії, так і в Індії керується зміною переваг споживачів до зручних упаковок та корисних закусок, таких як корисне печиво та, зокрема, печиво з високим вмістом клітковини, що не містить глютену.

З метою визначення конкурентних позицій українських виробників печива, споживчих мотивацій та рівня попиту на печиво на бразильському та індійському ринках кондитерських виробів було розроблено та апробовано анкети для опитування кінцевих споживачів.

Для виходу АТ «ВО «КОНТІ» на ринок Індії було обрано стратегію ринкової експансії, зважаючи на мету та цілі компанії. Головною метою компанії АТ «ВО «КОНТІ» є підтримка стійкості розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Було здійснено оцінку ефективності реалізації стратегії виходу АТ «ВО «КОНТІ» на ринок Індії. На основі вихідних даних було пораховано ряд аналітичних показників, зокрема очікувану виручку, загальні витрати, EBITDA, EBIT, податкові відрахування, EBIAT, недисконтовані операційні грошові потоки, недисконтовані інвестиційні грошові потоки, сукупні недисконтовані грошові потоки, накопичений недисконтований чистий приведений дохід, NPV, PI, PP та IRR. Зважаючи на внутрішню норму рентабельності, чисту приведену вартість та індекс прибутковості проект є економічно ефективним. Термін окупності становить 2 роки 1 місяць.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку борошняних кондитерських виробів України з 2016 році. URL: [https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz\\_runka\\_muchnyh\\_konditerskih\\_izdeliy\\_2016.html](https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz_runka_muchnyh_konditerskih_izdeliy_2016.html).
2. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>.
3. Деловая культура Бразилии. Этикет. URL: <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/450/>.
4. Деловая культура Индии. Этикет. URL: <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/461/>.
5. Деловая культура Украины. Этикет. URL: <http://www.rusexporter.ru/business-etiquette/527/>.
6. Как назначать деловые встречи в Бразилии. URL: <https://brasil.ru/articles/kak-naznachat-delovye-vstrechi-v-brazilii>.
7. КОНТИ. Про компанію. URL: <https://konti.ua/company>.
8. Национальные традиции Бразилии, привычки и особенности местных жителей. URL: <https://www.orangesmile.com/destinations/brazil/traditions.htm>.
9. Повернення до «солодкого життя»: аналіз ринку кондитерських виробів України. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/vozvrashenie-k-sladkoj-zhizni-analiz-rynka-konditerskih-izdelij-ukrainy>.
10. Brazil Biscuit Market. URL: <https://www.techsciresearch.com/report/brazil-biscuit-market/4975.html>.
11. Compare countries. Hofstede Insights URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
12. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/bra>.
13. Doing Business Brazil. World Bank Group. 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/b/brazil/BRA.pdf>.
14. Doing Business India. World Bank Group. 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/i/india/IND.pdf>.

15. Ease of Doing Business in Brazil. TRADING ECONOMICS. 2020. URL: <https://tradingeconomics.com/brazil/ease-of-doing-business>.
16. Ease of Doing Business in India. TRADING ECONOMICS. 2020. URL: <https://tradingeconomics.com/india/ease-of-doing-business>.
17. Fragile States Index 2020. URL: <https://fragilestatesindex.org/>.
18. India Biscuit Market Overview 2017-2023. Research and Markets. 2018. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4465660/india-biscuit-market-overview-2017-2023>.
19. India Biscuits Market. URL: <https://www.blueweaveconsulting.com/report/india-biscuits-market-bwc19105>.
20. INTERNATIONAL LPI. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018.%202019>.
21. Share in Ukraine`s exports. Trade Map. 2019. URL: <https://www.trademap.org/>.
22. Sweet Biscuits Market: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast 2019 – 2027. Transparency Market Research. 2019. URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/sweet-biscuits-market.html>.
23. The markets with greatest potential for Ukraine`s exports. Export Potential Map. 2020. URL: <https://exportpotential.intracen.org/en/>.
24. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/>.
25. Резнікова Н. В. Економічна експансія в умовах становлення нового каркасу міжкраїнової взаємодії. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2012. №111. С. 97.
26. Данилова Н. В. Експансія українських компаній на європейський ринок альтернативної енергетики. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2012. С. 62.
27. Возный Н. И. Экспансия, как ключевой элемент общественного развития. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. №4. С. 178–183.
28. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
29. Завадський Й. С. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.

30. Словник сучасної економіки Макміллана: Пер. з англ. 4-те вид. К.: АртЕк, 2000. С. 435.
31. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. М.: Русский язык, 2000.
32. Берідзе Н. Н. Експансія як джерело цивілізаційного розвитку. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів. 2012. С. 7.
33. Експансія. Оксфордський словник. 2021. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/oxford>.
34. Експансія. Словник англійської мови Колінза. 2021. URL: <https://www.collinsdictionary.com/>.
35. Звіт про управління АТ «ВО «КОНТИ». URL: <https://konti.ua/download/issuer/2020/25112243-manag-report-2020.pdf>.
36. Food Safety and Standards Authority of India (FSSAI). URL: <https://cdn.s3waas.gov.in/s35b69b9cb83065d403869739ae7f0995e/uploads/2021/06/2021062492.pdf>.
37. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник.- К.: «Лазаріт- Поліграф», 2012.-480 с.
38. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія/ Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В./ За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп.-К.: «Інтерсервіс», 2019.-307 с.
39. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н. Ю., Журіло В.В. та ін. /Зв заг. ред. проф. Старостіної А.О. –К.: « НВП «Інтерсервіс», 2017.- 154 с.
40. Starostina, A., Sitnicki, M. W., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. Amazonia Investiga, 10(46), 51-70.
41. Чернега І.І., Бленда Н.О. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства. Вісн. УНУС. Серія «Економіка». 2021. № 99. Ч 2. С. 302 - 309.
42. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб. Питер. 2001. 329 с.

- 43.Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 384 с.
- 44.Джоббер Дэвид. Принципы и практика международного маркетинга. М., 2002.
- 45.Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии. СПб: Питер, 2002. 544 с.
- 46.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: «Питер», 1999. 896 с.
- 47.Кочкина Н.Ю. Управління маркетингом: навч.посіб. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2019. 368с.
- 48.Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 300 с.
- 49.Андерсен К., Керр К. Менеджмент, ориентированный на потребителя. Москва. Фаир-Пресс. 2003. 271 с.
- 50.Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. М.: Юнити-Дана, 2001. - 471 с.
- 51.Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
- 52.Оснач О. Ф., В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. Промисловий маркетинг. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 364 с.
- 53.Маркетинг. Навчальний посібник. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. За заг.ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216с.
- 54.Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 01.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
- 55.Длігач А. О., Системно-рефлексивний маркетинг у стратегічному управлінні, Ефективна економіка, 2010, № 11, 8 с.
- 56.Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оценка эффективности маркетинговой деятельности в контексте развития программ лояльности покупателей. Електронний журнал "Ефективна економіка" (5). 2019. С. 1-9. ISSN 2307-2105.

57. N. Rudenko, M. Tepluk, M. Sahaidak, S. Petrovska, M. Matsola Proposal to Increase the Level of Rural Business Activity after COVID-19 / TEM Journal. Volume 10, №2, 2021, p. 656–662 SCOPUS
58. Nguyen Hoang Tien, The role of international marketing in international business strategy, International Journal of Research in Marketing Management and Sales 2019; 1(2): 134-138.
59. Шталь Тетяна Валеріївна, Вікторія Олександрівна Козуб, Арзу Наріманович Нахметов. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бизнес Информ 1. 480. 2018.
60. Полковниченко С. О., І. А. Єльчищева. "Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів." Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019.
61. Федоренко Анастасія. Обґрунтування стратегії виходу підприємства на нові зарубіжні ринки. Вісник студентського наукового товариства «Ватра» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий: 153.
62. Козак С. І. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії вітчизняних підприємств у разі виходу на зовнішній ринок. Відповідальна за випуск: НС Ситник: 168.
63. Пархоменко Юлія Вікторівна. Оцінка та стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2020.
64. Бестужева С. В., Н. О. Ткаленко. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу. 2019.
65. Круглянко А. В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, 2018, 1-2: 111-118.
66. Andryeueva Natalya, Zinkovska Daria. Маркетинговий аудит підприємства: методичні аспекти уніфікації процедури стратегування та оцінки ефективності. Вісник соціально-економічних досліджень, 2018, 1 (65): 70-78.

- 67.Гринько Т. В., Головка Д. Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. 2018.
- 68.Гринчуцький Валерій; Куц Людмила. Стратегії подолання бар'єрів виходу на міжнародні ринки. 2020.
- 69.Продіус Ю. І., Левицький Д. В. Проблеми виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальних обмежень. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації. 2021. 158.
- 70.Гусенко Ольга Сергіївна, Гуммет-Огли Гараєв Анар. Сутність та особливості дослідження стратегії виходу промислових підприємств на зовнішні ринки. *Advancing in research, practice and education*, 2022, 9: 27.
- 71.Benzaghta Mostafa Ali. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 2021, 6.1: 55-73.
- 72.Teoli Dac, Sanvictores Terrence, AN Jason. SWOT analysis. 2019.
- 73.Bouwens Jan, De Kok Ties, Verriest Arnt. The prevalence and validity of EBITDA as a performance measure. *Comptabilite Controle Audit*, 2019. 25.1: 55-105.
- 74.Lin Chung-Shun, et al. Evaluating the Operational Efficiency and Quality of Tertiary Hospitals in Taiwan: The Application of the EBITDA Indicator to the DEA Method and TOBIT Regression. In: *Healthcare*. MDPI, 2021. p. 58.
- 75.Nissim Doron. EBITDA, EBITA, or EBIT. *Columbia Business School Research Paper*. 2019. 17-71.
- 76.Bogataj David, Bogataj Marija. NPV approach to material requirements planning theory—a 50-year review of these research achievements. *International Journal of Production Research*, 2019, 57.15-16: 5137-5153.
- 77.Marchioni Andrea, Magni Carlo Alberto. Investment decisions and sensitivity analysis: NPV-consistency of rates of return. *European Journal of Operational Research*, 2018, 268.1: 361-372.
- 78.Arjunan Kannapiran. *Validity of NPV Rule and IRR Criterion for Capital Budgeting and CBA*. 2019.

79. Кільницька О. С., Кравчук Н. І., Куцмус Н. М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Економіка АПК, 2018, 11: 29-43.
80. Бобришова Олена. Особливості переміщення через митний кордон України печива та управління його асортиментом. 2019.
81. Флока Людмила Валеріївна, Періста Любов. Ринок безглютенового печива та оцінка його якості. 2020.
82. Пахомська Олена. Тенденції ринку кондитерських виробів України. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф. м. Вінниця. р. 219.
83. Крамаренко Г. О. Характеристика асортименту і перспективи розвитку ринку борошняних кондитерських виробів. Вісник студентського наукового товариства «Ватра» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Видавничо-редакційний, 67.
84. Menon, Mohandas J.; Prasad, Namratha V. Unibic India: From Fastest Growing Niche Cookie Brand to a Challenger. IUP Journal of Marketing Management. 2021.
85. Амонс С. Е.; Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. 10 с. 2020.
86. Окландер Михайло Анатолійович, Окландер Тетяна Олегівна, Яшкіна Оксана Іванівна. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. 2018.
87. Летуновська Наталія Євгенівна, Сигида Любов Олексіївна. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства у сфері товарної політики. Бізнес Інформ, 2019, 4. 495.
88. Городецький Микола Ярославович. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства. Інноваційна економіка, 2019, 5-6: 106-112.
89. Сохецька, Анна Володимирівна. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. Бізнес Інформ, 2020, 7. 510.

- 90.Суворова Світлана Геннадіївна, Карпенко Юрій Михайлович, Жидок Вікторія Вікторівна. Формування системи оцінки результатів маркетингових досліджень. Науковий вісник Полісся, 2018, 1 (2): 199-204.
- 91.Dzwigol, Henryk. Innovation in marketing research: quantitative and qualitative analysis. 2020.
- 92.Kumar, Vineet, et al. Marketing research. John Wiley & Sons. 2018.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Структура категорії «економічна експансія» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1.	Резнікова Н.В., 2012, стаття [25] / економічна експансія - це	одна з форм зовнішньої політики держав	захоплення нових ринків збуту, сфер впливу, джерел сировини	розширення сфери економічного впливу
2.	Данилова Н. В., 2012, стаття [26] / економічна експансія - це	стратегія виходу на міжнародні ринки	яка передбачає стрімке (агресивне або менш агресивне) охоплення значної долі ринку	для завоювання лідерства
3.	Возний М. І., 2014, стаття [27] / експансія - це	форма соціального руху	що характеризується як спосіб прискорення динаміки історичного часу, механізм переходу кількості в якість; каталізатор соціальних процесів	-
4.	Економічна енциклопедія, 2000, енциклопедія [28] / економічна експансія - це	розширення сфери впливу окремих країн, монополій, транснаціональних корпорацій	внаслідок витіснення інших країн, компаній корпорацій, захоплення ринків збуту тощо	-
5.	Завадський Й. С., 2006, словник [29] / експансія - це	розширення сфери впливу об'єднань великих держав	яке здійснюється економічними, військовими й дипломатичними методами	-
6.	Словник сучасної економіки Макміллана, 2000, словник [30] / експансія - це	Процес	збільшення розміру підприємства, організації, що передбачає зростання кількості працівників, рух на нові ринки збуту	з метою продавати більше продуктів і т.д.
7.	Єфремова Т. Ф., 2000, словник [31] / експансія - це	розширення сфери впливу держави, організації, громадської групи і т.п.	що здійснюється насильницькими або будь-якими іншими засобами	-
8.	Берідзе Н. Н., 2012, стаття [32] / експансія - це	явище	багатофакторне	захоплення чогось або розширення впливу

				експансіоніста в обраній ним сфері
9.	Оксфордський словник, 2021, словник [33] / експансія - це	процес	збільшення розміру та важливості чогось в країні чи бізнесі	-
10.	Словник англійської мови Колінза, 2021, словник [34] / експансія - це	процес	збільшення розміру або кількості	-

*Джерело:* складено автором на основі джерел [25-34].

## Додаток Б

**Таблиця пошукових питань, гіпотез та джерел інформації для визначення споживчих мотивацій та рівня попиту на печиво на ринках Бразилії та Індії**

№	Пошукове питання	Гіпотеза	Джерела інформації
1	Чи споживає респондент печиво?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Так</li> <li>● Ні (завершити опитування)</li> </ul>	Опитування споживачів
2	Яку ціну готовий платити покупець за 100 г печива?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● До 1 дол. США</li> <li>● 1-3 дол. США</li> <li>● Від 3 дол. США</li> </ul>	Опитування споживачів
3	Які характеристики печива є найважливішими для споживачів?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Смак печива</li> <li>● Країна-виробник</li> <li>● Відома торговельна марка</li> <li>● Склад</li> <li>● Прийнятна, доступна ціна</li> <li>● Новинка (новий продукт на полиці)</li> <li>● Різноманітність смаків (асортимент)</li> <li>● Відсутність підозрілих речовин в складі</li> <li>● Запах</li> <li>● Представленість в торгових мережах</li> </ul>	Опитування споживачів
4	Що є основним мотивом придбання печива?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● До чаю</li> <li>● На подарунок</li> <li>● Щоб потішити себе чимось смачним</li> <li>● Дітям</li> <li>● До приходу гостей</li> <li>● Про запас</li> <li>● Додому (для всієї родини)</li> <li>● Щоб перекусити</li> </ul>	Опитування споживачів
5	Як часто споживач купує печиво?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Кожен день</li> <li>● 4-5 разів на тиждень</li> <li>● 2-3 рази на тиждень</li> <li>● Один раз на тиждень</li> <li>● Раз на два тижні</li> <li>● Раз на місяць і рідше</li> </ul>	Опитування споживачів
6	Де споживачі найчастіше купують печиво?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● На ринку</li> <li>● У супермаркеті / гіпермаркеті / міні-маркеті</li> <li>● У спеціалізованому магазині</li> <li>● В інтернет-магазині</li> <li>● На заправці</li> </ul>	Опитування споживачів
7	Якому печиву в залежності від консистенції тіста надають перевагу споживачі?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Сухе, затяжне</li> <li>● Цукрове</li> <li>● Здобне</li> </ul>	Опитування споживачів

8	Якому печиву в залежності від виду надають перевагу споживачі?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Пшеничне</li> <li>● Вівсяне</li> <li>● Рисове</li> <li>● Соеве</li> <li>● Шоколадне</li> <li>● Імбирне</li> <li>● Галети</li> <li>● Пряники</li> <li>● Печиво з передбаченням</li> </ul>	Опитування споживачів
9	Які смаки печива користуються найбільшою популярністю?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● З ароматизатором</li> <li>● З помадкою</li> <li>● З шоколадом</li> <li>● З корицею</li> <li>● З горіхами</li> <li>● З сухофруктами</li> <li>● З джемом</li> <li>● Без начинки та ароматизаторів</li> </ul>	Опитування споживачів
10	Чи грає роль бренд для споживача?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Так</li> <li>● Ні</li> </ul>	Опитування споживачів
11	Як споживач ставиться до українських брендів печива?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Позитивно, регулярно купує</li> <li>● Негативно, був невдалий досвід</li> <li>● Не знає жодного бренду</li> </ul>	Опитування споживачів
12	Де частіше за все споживачі дізнаються про нові бренди печива?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Телевізійна реклама</li> <li>● Від знайомих</li> <li>● Реклама в Інтернеті</li> </ul>	Опитування споживачів

*Джерело: складено автором*

## Додаток В

### Анкета опитування кінцевих споживачів на ринку печива Бразилії

Доброго дня! Компанія «КОНТІ» проводить дослідження з метою виявлення рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку печива. Просимо Вас дати відповіді на запитання анкети.

1. Чи споживаєте ви печиво?
  - Так
  - Ні (завершити опитування)
2. Яку ціну ви готові платити за 100 г печива?
  - До 6 реалів
  - 7-16 реалів
  - Від 17 реалів
3. Будь ласка, проранжуйте характеристики печива, які є найважливішими для вас при виборі печива, де 1 – найменш важлива, 10 – найбільш важлива).
  - Смак печива
  - Країна-виробник
  - Відома торговельна марка
  - Склад
  - Прийнятна, доступна ціна
  - Новинка (новий продукт на полиці)
  - Різноманітність смаків (асортимент)
  - Відсутність підозрілих речовин в складі
  - Запах
  - Представленість в торгових мережах
4. Що є основним мотивом придбання печива?
  - До чаю
  - На подарунок
  - Щоб потішити себе чимось смачним
  - Дітям
  - До приходу гостей
  - Про запас
  - Додому (для всієї родини)
  - Щоб перекусити
5. Як часто ви купуєте печиво?
  - Кожен день
  - 4-5 разів на тиждень
  - 2-3 рази на тиждень
  - Один раз на тиждень
  - Раз на два тижні
  - Раз на місяць і рідше
6. Де ви найчастіше купуєте печиво?
  - На ринку
  - У супермаркеті / гіпермаркеті / міні-маркеті
  - У спеціалізованому магазині
  - В інтернет-магазині
  - На заправці
7. Якому печиву в залежності від консистенції тіста ви надасте перевагу?
  - Сухе, зтягне

- Цукрове
  - Здобне
8. Якому печиву в залежності від виду ви надаєте перевагу?
- Пшеничне
  - Вівсяне
  - Рисове
  - Соєве
  - Шоколадне
  - Імбирне
  - Печиво з передбаченням
9. Якому смаку печива ви надаєте перевагу?
- З ароматизатором
  - З помадкою
  - З шоколадом
  - З корицею
  - З горіхами
  - З сухофруктами
  - З джемом
  - Без начинок та ароматизаторів
10. Чи грає для вас роль бренд?
- Так
  - Ні
11. Як ви ставитесь до українських брендів печива?
- Позитивно, регулярно купую
  - Негативно, був невдалий досвід
  - Не знаю жодного бренду
12. Де частіше за все споживачі ви дізнаєтесь про нові бренди печива?
- Телевізійна реклама
  - Від знайомих
  - Реклама в Інтернеті

Дякуємо за співпрацю!

### Questionnaire

Hello! Company «KONTI» conducts research to identify the level of demand and market consumer motivations cookies. We ask you to answer the questions of the questionnaire.

1. Do you consume cookies?
  - Yes
  - No (complete poll)
2. What price are you willing to pay for 100 g of cookies?
  - Up to 6 reais
  - 7-16 reais
  - From 17 reais
3. Please rank the characteristics of the cookies that are most important to you when choosing cookies, where 1 is the least important, 10 is the most important).
  - Taste of pastries
  - Producing country
  - Well-known trademark
  - Composition
  - Reasonable, affordable price
  - New (new product on the shelf)
  - Variety of tastes (range)

- No suspicious substances in the composition
  - Scent
  - Representation in retail chains
4. What is the main motive for buying cookies?
    - For tea
    - As a gift
    - To entertain yourself with something delicious
    - For children
    - Until the arrival of guests
    - In reserve
    - Home (for the whole family)
    - To have a snack
  5. How often do you buy cookies?
    - Every day
    - 4-5 times a week
    - 2-3 times a week
    - Once a week
    - Every two weeks
    - Once a month or less
  6. Where do you most often buy cookies?
    - In the market
    - In the supermarket / hypermarket / mini-market
    - In a specialty store
    - In the online store
    - At the gas station
  7. Which cookies, depending on the consistency of the dough, do you prefer?
    - Short dough cookie
    - Sugar biscuits
    - Butter biscuit
  8. Which cookie, depending on the type, do you prefer?
    - Wheat
    - Oatmeal
    - Rise
    - Soybeans
    - Chocolate
    - Ginger
    - Cookies with foresight
  9. What cookie taste do you prefer?
    - With flavoring
    - With fondant
    - With chocolate
    - With cinnamon
    - With nuts
    - With dried fruits
    - With jam
    - Without fillings and flavors
  10. Does the brand play a role for you?
    - Yes
    - No
  11. How do you feel about Ukrainian cookie brands?
    - Positively, I buy regularly
    - Negatively, there was a bad experience

- I do not know any brand
12. Where do consumers most often learn about new brands of cookies?
- Television advertising
  - From acquaintances
  - Advertising on the Internet

Thank you for cooperation!

### **Анкета опитування кінцевих споживачів на ринку печива Індії**

Доброго дня! Компанія «KONTI» проводить дослідження з метою виявлення рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку печива. Просимо Вас дати відповіді на запитання анкети.

1. Чи споживаєте ви печиво?
  - Так
  - Ні (завершити опитування)
2. Яку ціну ви готові платити за 100 г печива?
  - До 75 рупій
  - 76-225 рупій
  - Від 226 рупій
3. Будь ласка, проранжуйте характеристики печива, які є найважливішими для вас при виборі печива, де 1 – найменш важлива, 10 – найбільш важлива).
  - Смак печива
  - Країна-виробник
  - Відома торговельна марка
  - Склад
  - Прийнятна, доступна ціна
  - Новинка (новий продукт на полиці)
  - Різноманітність смаків (асортимент)
  - Відсутність підозрілих речовин в складі
  - Запах
  - Представленість в торгових мережах
4. Що є основним мотивом придбання печива?
  - До чаю
  - На подарунок
  - Щоб потішити себе чимось смачним
  - Дітям
  - До приходу гостей
  - Про запас
  - Додому (для всієї родини)
  - Щоб перекусити
5. Як часто ви купуєте печиво?
  - Кожен день
  - 4-5 разів на тиждень
  - 2-3 рази на тиждень
  - Один раз на тиждень
  - Раз на два тижні
  - Раз на місяць і рідше
6. Де ви найчастіше купуєте печиво?
  - На ринку
  - У супермаркеті / гіпермаркеті / міні-маркеті
  - У спеціалізованому магазині
  - В інтернет-магазині
  - На заправці

7. Якому печиву в залежності від консистенції тіста ви надасте перевагу?
  - Сухе, зтяжне
  - Цукрове
  - Здобне
8. Якому печиву в залежності від виду ви надасте перевагу?
  - Пшеничне
  - Вівсяне
  - Рисове
  - Соеве
  - Шоколадне
  - Імбирне
  - Печиво з передбаченням
9. Якому смаку печива ви надасте перевагу?
  - З ароматизатором
  - З помадкою
  - З шоколадом
  - З корицею
  - З горіхами
  - З сухофруктами
  - З джемом
  - Без начинок та ароматизаторів
10. Чи грає для вас роль бренд?
  - Так
  - Ні
11. Як ви ставитесь до українських брендів печива?
  - Позитивно, регулярно купую
  - Негативно, був невдалий досвід
  - Не знаю жодного бренду
12. Де частіше за все споживачі ви дізнаєтесь про нові бренди печива?
  - Телевізійна реклама
  - Від знайомих
  - Реклама в Інтернеті

Дякуємо за співпрацю!

### **Questionnaire**

Hello! Company «KONTI» conducts research to identify the level of demand and market consumer motivations cookies. We ask you to answer the questions of the questionnaire.

13. Do you consume cookies?
  - Yes
  - No (complete poll)
14. What price are you willing to pay for 100 g of cookies?
  - Up to 75 reais
  - 7-225 reais
  - From 226 reais
15. Please rank the characteristics of the cookies that are most important to you when choosing cookies, where 1 is the least important, 10 is the most important).
  - Taste of pastries
  - Producing country
  - Well-known trademark
  - Composition

- Reasonable, affordable price
  - New (new product on the shelf)
  - Variety of tastes (range)
  - No suspicious substances in the composition
  - Scent
  - Representation in retail chains
16. What is the main motive for buying cookies?
- For tea
  - As a gift
  - To entertain yourself with something delicious
  - For children
  - Until the arrival of guests
  - In reserve
  - Home (for the whole family)
  - To have a snack
17. How often do you buy cookies?
- Every day
  - 4-5 times a week
  - 2-3 times a week
  - Once a week
  - Every two weeks
  - Once a month or less
18. Where do you most often buy cookies?
- In the market
  - In the supermarket / hypermarket / mini-market
  - In a specialty store
  - In the online store
  - At the gas station
19. Which cookies, depending on the consistency of the dough, do you prefer?
- Short dough cookie
  - Sugar biscuits
  - Butter biscuit
20. Which cookie, depending on the type, do you prefer?
- Wheat
  - Oatmeal
  - Rise
  - Soybeans
  - Chocolate
  - Ginger
  - Cookies with foresight
21. What cookie taste do you prefer?
- With flavoring
  - With fondant
  - With chocolate
  - With cinnamon
  - With nuts
  - With dried fruits
  - With jam
  - Without fillings and flavors
22. Does the brand play a role for you?
- Yes
  - No

23. How do you feel about Ukrainian cookie brands?
  - Positively, I buy regularly
  - Negatively, there was a bad experience
  - I do not know any brand
24. Where do consumers most often learn about new brands of cookies?
  - Television advertising
  - From acquaintances
  - Advertising on the Internet

Thank you for cooperation!