

УДК 339.54

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-89-98

*Світлана Полковниченко, Ірина Єльчищева***СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ***Светлана Полковниченко, Ирина Ельчищева***СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ***Svitlana Polkovnychenko, Iryna Yelchysheva***ENTERPRISE STRATEGY ON ENTERING THE FOREIGN IN TERMS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES STRENGTHENING**

У статті розкрито наукові підходи до класифікації стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та охарактеризовано основні з них. Досліджено реалізацію експортної стратегії кондитерської корпорації «Roshen», яка є лідером в експорті кондитерських виробів на вітчизняному ринку. Проаналізовано місце компанії у світовому рейтингу найбільших виробників кондитерських виробів. Запропоновано розробити стратегію, яка б дозволила підприємству посилити свої позиції на зовнішньому ринку.

Ключові слова: стратегія виходу на зовнішній ринок; експорт, прямий експорт; непрямий експорт; стратегія кооперації; стратегія інтеграції; пряме інвестування; спільне підприємство.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 13.

В статье раскрыты научные подходы к классификации стратегий выхода предприятия на внешний рынок и охарактеризованы основные из них. Исследовано реализацию экспортной стратегии кондитерской корпорации «Roshen», которая является лидером в экспорте кондитерских изделий на отечественном рынке. Проанализировано место компании в мировом рейтинге крупнейших производителей кондитерских изделий. Предложено разработать стратегию, которая позволила бы предприятию усилить свои позиции на внешнем рынке.

Ключевые слова: стратегия выхода на внешний рынок; экспорт; прямой экспорт; косвенный экспорт; стратегия кооперации; стратегия интеграции; прямое инвестирование; совместное предприятие.

Рис.: 2. Табл.: 3. Библ.: 13.

The article discloses the scientific approaches to the classification of the enterprise strategies on entering the foreign market and describes the main ones. The realization of export strategy of Roshen Confectionery Corporation, which is the leader in export of confectionery products in the domestic market, is studied. The place of the company in the world rating of the largest confectionery manufacturers is analyzed. Developing a strategy that would allow the company to strengthen its position in the foreign market is suggested.

Keywords: foreign market entry strategy; export, direct export; indirect export; cooperation strategy; integration strategy; direct investment; joint venture.

Fig.: 2. Table: 3. References: 13.

JEL Classification: M31

Постановка проблеми. В умовах зростаючих темпів глобалізації світової спільноти, посилення конкуренції, нестабільності розвитку внутрішнього ринку України та його маркетингового середовища важливим завданням підприємств є просування продукції на зовнішній ринок. Вітчизняні корпорації сьогодні досягли такого рівня розвитку, коли їхній досвід, репутація і продукція легко можуть бути перенесені на іноземний ринок. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки стратегії здійснення експансії підприємств на ринки, що знаходяться за межами країни.

Вихід підприємств на зовнішні ринки сприяє використанню переваг, які пов'язані з місткістю зарубіжних ринків, їхніх ресурсних особливостей; збільшенню обсягів виробництва і збуту продукції та отриманню прибутку; формуванню позитивного іміджу та прихильності до продукції фірми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розробки і вибору стратегії виходу на зовнішні ринки перебувають у центрі уваги як закордонних, так і вітчизняних дослідників. Серед вітчизняних авторів можна виділити, М. Дідківського, О. Каніщенка, Ю. Макогона, О. Плотнікова, О. Рогача, В. Рокочу, а серед зарубіжних авторів, що досліджують цю проблему, – І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера та інших. Щодо останніх публікацій, варто звернути увагу на дослідження О. Бойко, С. Конєва, Т. Шталь, В. Козуб та А. Нахметова.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Зокрема, у статті О. Бойко [2] проведено стратегічний аналіз можливих ринків збуту продукції вітчизняних експортноорієнтованих підприємств; досліджено експортні стратегії провідних підприємств Вінницької області; проаналізовано вплив факторів макроекономічного середовища на етапі реалізації стратегії виходу на європейські ринки. Стаття С. Конєва [4] присвячена дослідженню сутності основних способів виходу підприємства на міжнародний ринок, охарактеризовано їхні особливості, переваги та недоліки. Т. Шталь, В. Козуб та А. Нахметов у своїй науковій праці [11] зосередили увагу на характеристиці найбільш поширених стратегій маркетингу при виході компанії на зовнішні ринки, розробили алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії компанії на зовнішньому ринку тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Разом з тим, незважаючи на наявність численних наукових праць, присвячених розгляду стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок, багатогранність і складність проблеми потребує продовження наукового пошуку. Зокрема, подальшого дослідження потребує процес прийняття провідними українськими підприємствами рішення про вибір найбільш прийнятної стратегії виходу на зовнішній ринок. Серед таких підприємств – лідер українського кондитерського ринку кондитерська корпорація «Roshen», стратегія проникнення на зовнішній ринок якої, на наш погляд, є недостатньо дослідженою.

Метою статті є дослідження теоретичних підходів до використання альтернативних стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та їх адаптація для кондитерської корпорації «Roshen».

Виклад основного матеріалу. Для підприємства важливо не тільки виробити якісний продукт, але й довести його до споживача з максимальним економічним ефектом. У зв'язку з цим підприємство перебуває в постійному пошуку найбільш прибуткових ринків збуту, одним із яких є зовнішній ринок.

Для прийняття стратегічно правильних рішень виходу на зовнішній ринок підприємство повинно бачити перед собою чітко описані альтернативи.

На нашу думку, варто погодитись з А. С. Морозовою, яка під стратегією виходу підприємства на зовнішній ринок розуміє виключно інституційну форму присутності й функціонування компанії на певному зарубіжному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей [6].

Формування стратегії включає систему заходів, спрямованих на пошук нових ринків, вигідних партнерів із виробництва і збуту продукції, розширення освоєних ринків, з метою досягнення довгострокових цілей компанії.

Приймаючи рішення виходу на зарубіжні ринки, компанія повинна: а) вибрати ринок; б) обґрунтувати спосіб виходу на нього; в) вирішити, коли буде це робити; г) визначити масштаби проникнення.

Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок починається з його попереднього вивчення, насамперед: місткості ринку, рівня конкуренції, політичної та економічної ситуації, рівня державного регулювання ринку (специфіки системи оподаткування, державних пільг, стимулів, обмежень), наявності кваліфікованої та дешевої робочої сили, рівня витрат виробництва, якості транспортної інфраструктури, соціально-культурних чинників. На основі результатів дослідження приймається рішення про доцільність виходу на цей ринок. Підприємство також враховує фактор близькості до внутрішнього ринку виробника, відповідність товарів потребам споживачів різних країн. Для підприємства важливо вибрати такий ринок, на якому воно буде мати стійку конкурентну перевагу.

Серед найбільш значущих і складних стратегічних рішень підприємств, які орієнтовані на зарубіжний ринок, є вибір оптимального способу проникнення на цей ринок. В економічній літературі виділяють такі альтернативні стратегії (за способами виходу

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

на зовнішній ринок), як експорт, кооперація та інтеграція [6]. Більшість дослідників розглядає схожу, але дещо іншу класифікацію стратегій: експорт, спільну підприємницьку діяльність, пряме інвестування [1; 4]. Суперечностей між цими підходами немає, оскільки структурні елементи є подібними.

При виборі способу виходу на зовнішні ринки враховується мета підприємства; масштаби його діяльності; завдання, які ставить перед собою підприємство; характер товару й наміри контролювати продаж; потенційний обсяг продажу, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови [4].

Найпростішим способом виходу на зовнішній ринок є експорт продукції, коли підприємство пропонує товари іноземному споживачу, які виготовляє у власній країні. Науковці розглядають прямий і непрямий експорт. Прямий експорт підприємство здійснює самостійно: через експортний відділ, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном. А це потребує великих капіталовкладень, підприємству необхідно вкладати кошти в розвиток власної збутової мережі, володіти значним обсягом інформації про країну, до якої експортується продукція. Проте зростають можливості в управлінні процесом розподілу за кордоном, безпосереднього реагування на зміну ринкової ситуації, налагодженні каналів збуту значних обсягів своєї продукції, продажу її за вищими цінами. Контакт із ринком стає тіснішим, але збільшується рівень ризику.

Непрямий експорт здійснюється через посередників: національних посередників-експортерів (продають за кордон продукцію, отриману від виробника), вітчизняних агентів з експорту (шукають покупців за кордоном та домовляються з ними про поставки, отримуючи комісійну винагороду) або кооперативної організації, що управляє експортом компанії. При цьому спосіб прямий контакт виробника-експортера із закордонним покупцем відсутній. Усі функції з розподілу продукції виконує посередник, який має свої збутові канали й налагоджені зв'язки за кордоном. Експортер зазвичай продає свій продукт посереднику за ціною, яка значно нижче за ціну на конкретному зовнішньому ринку. Ступінь залучення експортера до зовнішнього ринку незначна, а тому його присутність на конкретному ринку може бути нетривалою. Таку стратегію доцільно застосовувати при невеликих обсягах експорту. Але якщо підприємство приймає рішення про довгострокову присутність на зовнішньому ринку та значні обсяги експорту, варто подумати про зміну стратегії.

Стратегія кооперації включає ліцензійні угоди, франчайзинг; виробництво за контрактом (укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару); управління за контрактом (наприклад, консультації для іноземних компаній). В основі спільного співробітництва з вибраними партнерами на зовнішньому ринку переважно лежать договори або довгострокові домовленості. Ця стратегія дозволяє оминати тарифні й нетарифні бар'єри виходу на зовнішній ринок, сприяє створенню конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегія інтеграції передбачає створення спільних підприємств (об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів); створення власних філій за кордоном та відкриття дочірніх підприємств (пряме інвестування). Стратегія інтеграції характеризується найвищими рівнями капіталовкладень і ризику, однак ступінь залучення підприємства до ринку, ресурсів і преференцій є достатньо високою. Компанія здійснює прямі інвестиції і діяльність на зовнішньому ринку на основі права власності. Перевагою спільного підприємства є отримання знань і умов ведення бізнесу та культури в приймаючій країні.

Порівняльна характеристика зазначених стратегій представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки

Критерій	Непрямий експорт		Прямий експорт			Кооперація			Інтеграція			
	Експортні агенти / комісіонери	Національні посередники-експортери	Закордонний відділ продажу	Зарубіжний дис-триб'ютор чи агент	Дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном	Ліцензійні угоди, франчайзинг	Виробництво за контрактом	Управління за контрактом	Спільне підприємство	Дочірнє підприємство	Філія	
1. Стратегічна мета	1. Доступ до ринків збуту 2. Економічні ефекти розвитку			1. Доступ до ринків збуту 2. Доступ до ресурсів 3. Економічні ефекти розвитку 4. Доступ до преференцій								
2. Швидкість виходу	Висока			Середня			Низька					
3. Стадія бізнес-циклу за кордоном	Стадія розподілу					Стадія виробництва і стадія розподілу		Стадія виробництва з / без розробки і стадія розподілу				
4. Рівень капіталовкладень за кордоном	низький			Залежно від ступеня участі		Від низького до середнього		Залежно від ступеня участі: від середнього до дуже високого				
5. Прямі інвестиції	відсутні			присутні		відсутні		присутні				
6. Рівень контролю за кордоном	відсутній	низький		середній				високий				
7. Рівень ризиків	низький	середній		високий	середній			Від середнього до дуже високого				
8. Залучення до ринку	практично відсутнє	низьке		середнє			високе	дуже високе				

Джерело: [6].

Здебільшого фірми починають експансію на закордонні ринки як експортери й тільки потім використовують інші способи проникнення. Не стала винятком і корпорація «Рошен» («Roshen»), яка є одним із найбільших виробників кондитерської продукції в Україні. Загальний обсяг виробництва кондитерських виробів корпорації становить 450 тис. тонн за рік, а виторг – 800 млн дол.

До складу «Roshen» сьогодні входять українські фабрики (Київська, Бориспільська, два виробничі майданчики у Вінниці, Кременчуцька); два виробничі майданчики Липецької кондитерської фабрики (Росія), які сьогодні законсервовані; Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною [8].

На кондитерський ринок компанія зайшла у 1996 році (ще під назвою «Укрпромінвесткондитер»), остаточно сформувавшись до 2000 року. Було створено потужний міжнародний кондитерський бренд, який для завоювання зарубіжних ринків має іноземне звучання і латинську назву. І вже у 2002 р. компанія вийшла на європейський та американський ринки, а у 2005 році продукція компанії продавалась у 15 країнах.

Сьогодні корпорація «Roshen» є найбільшим українським експортером кондитерських виробів. Зокрема, за рейтингом топ-експортерів у сегменті кондитерських виробів, представленим аналітичним відділом Ради з питань експорту продовольства, частка компанії становила 46,1% від загального їх експорту (рис. 1).

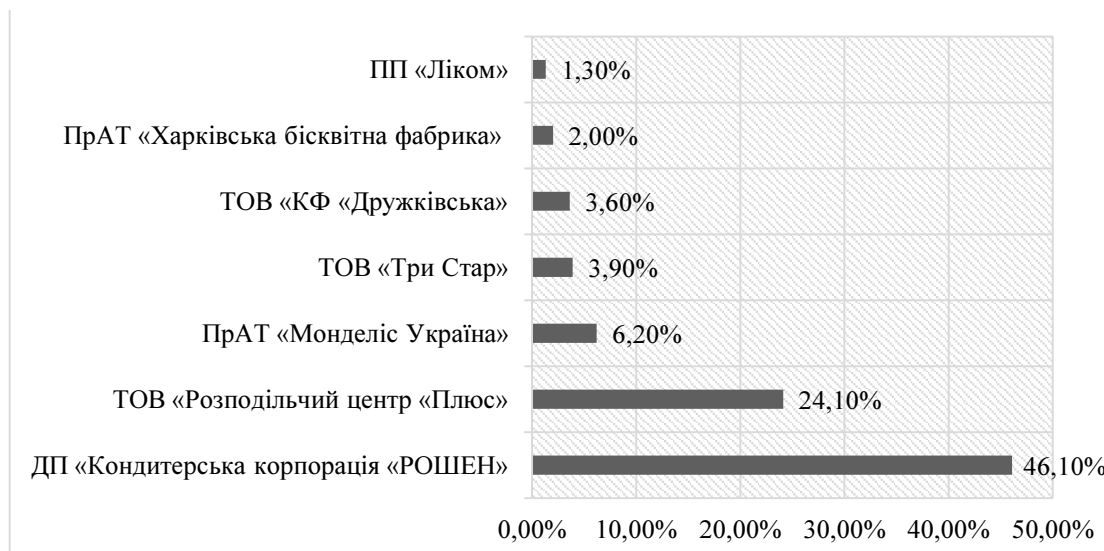


Рис. 1. Українські компанії – лідери експорту кондитерських виробів у 2018 р.
Джерело: побудовано авторами за [9].

Наприклад, у 2017 році вона експортувала понад 50 тис. тонн своєї продукції [13]. Достатньо високою є частка Roshen у загальному експорті українського шоколаду – 27,5 % у 2018 р. (рис. 2).

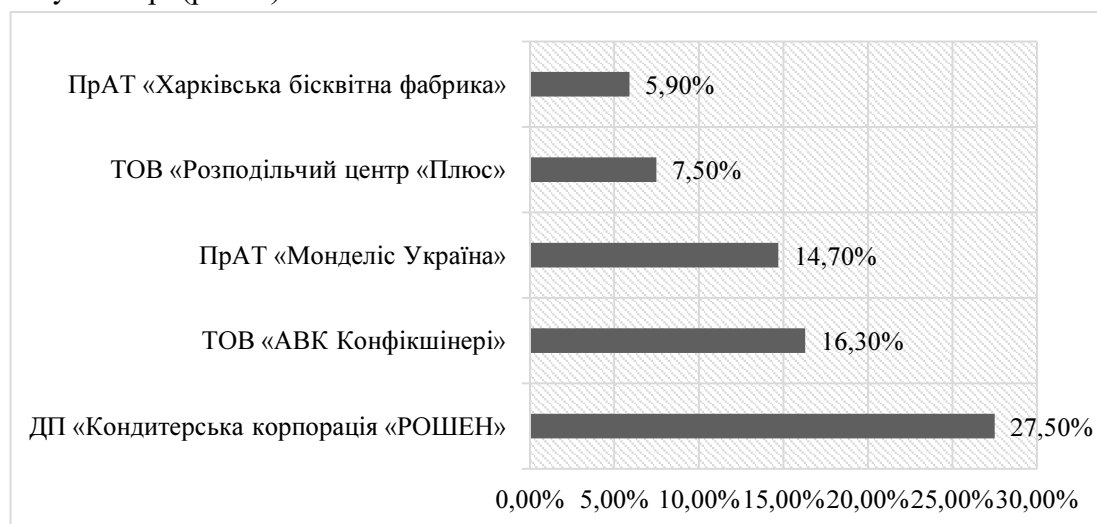


Рис. 2. Українські компанії – лідери експорту шоколаду у 2018 р.
Джерело: побудовано авторами за [9].

Продукція компанії знаходить споживачів у 35 країнах світу, у тому числі у Великобританії, Голландії, Литві, Естонії, Німеччині, Болгарії, Румунії, Польщі, Угорщині, Іспанії, а також в Афганістані, Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Ізраїлі, Іраку, Йорданії, Казахстані, Канаді, Киргизстані, Китаї, Кореї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, США, Таджикистані, Туркменістані, Японії тощо [8]. Серед країн Євросоюзу продукцію Roshen найбільше споживають у Британії та Голландії [7].

Обсяги експорту продукції «Рошен» зростають на 30 % за рік, переважно за рахунок країн Східної Європи: Болгарії, Румунії, Польщі [7].

При цьому зазначимо, що корпорація починала вихід на зовнішній ринок переважно через дистриб'юторів та постачальників зарубіжних країн. Але вже у 2006 році до корпорації «Рошен» увійшла Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), яка стала першим виробничим майданчиком корпорації на території ЄС і спеціалізується на виробництві карамельної продукції [8].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У 2012 році «Рошен» уклала угоду про стратегічну співпрацю з найпотужнішою кондитерською корпорацією Угорщини – «Bonbonetti Group», викупивши контрольний пакет акцій фабрики «Bonbonetti Choco Kft.» [8]. Вклавши інвестиції, корпорація залишила назву відомого європейського бренда, і тим самим зберегла прихильність постійних клієнтів.

За останні роки литовська «дочка» «Roshen» відкрила представництва в Польщі, Болгарії, Румунії та Греції. Зокрема, Roshen LT належать дочірні підприємства в Болгарії Roshen Bulgaria, польська Roshen Europe, румунська Roshen One і грецька Roshen Hellas [5]. Це свідчить про те, що сьогодні «Roshen», крім експортної стратегії, використовує стратегію інтеграції.

Тому, на наш погляд, варто погодитись з І. І. Каліною та К. А. Коченко, що на сучасному етапі стратегія «Roshen» з просування продукції на зовнішні ринки більше нагадує змішану, оскільки має елементи багатонаціональної [3].

У світовому рейтингу найбільших виробників кондитерських виробів Global Top 100 Candy Companies, який щорічно публікує американське галузеве видання Candy Industry, корпорація «Рошен» входить до 30 найкращих компаній, випереджаючи основних вітчизняних конкурентів, але поступово втрачає свої позиції (табл. 2).

Таблиця 2

Місце українських виробників кондитерських виробів у Global Top 100 Candy Companies

Компанія	Назва показника	Рік						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Roshen	Місце	18	20	22	22	24	25	27
	Обсяг продажу, млн дол.	1276	1021	800	800	800	800	800
Конті	Місце	-	38	42	38	43	43	44
	Обсяг продажу, млн дол.	-	520	473	473	469	473	473
АВК	Місце	50	57	60	62	67	64	-
	Обсяг продажу, млн дол.	275	275	275	269	275	275	-

Джерело: складено авторами за [12].

Цей рейтинг складається на підставі річних даних про виручку від продажу продукції, кількість працівників, асортимент і виробничі активи компаній. Включення компанії в подібні рейтинги є позитивним сигналом для її потенційних партнерів в інших країнах, полегшує початкову фазу переговорів із новим партнером.

Сьогодні корпорація «Рошен» продовжує працювати в напрямі забезпечення доступності своєї продукції на всіх континентах. Важливим завданням є завоювання нових ринків, розширення географічних напрямків просування продукції. З цією метою вивчається попит у різних країнах на ті чи інші групи товарів і обирається та ніша, де компанія є найбільш конкурентоспроможною, тобто в товарній політиці використовується стратегія сегментації.

Залежно від характеру діяльності стратегії виходу на зовнішній ринок можна поділити на: а) стратегії активного розширення зовнішніх ринків; б) стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків; в) стратегії лідерства; г) стратегії залишкового бізнесу [10] (табл. 3).

Варто зауважити, що загалом «Рошен» на зовнішньому ринку займає доволі пасивну позицію. А для того щоб перемагати в жорсткій конкурентній боротьбі, корпорація повинна діяти впевнено й агресивно. Тому, на наш погляд, виходячи на зовнішній ринок, підприємству варто подумати про розробку стратегії наступу або прориву.

Доцільним буде також створення спільних підприємств, зокрема на території ЄС, що дозволить об'єднати власні можливості з можливостями місцевих компаній європейських країн, які зацікавлені в споживанні продукції української корпорації. Об'єднання зусиль сприятиме розробці концептуально нової високоякісної продукції, яка б містила натуральні інгредієнти.

Таблиця 3

Основні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Вид стратегії 1	Сутність стратегії 2
а) Стратегії активного розширення зовнішніх ринків	
1) Стратегія розширення меж ринку (стратегія «старий товар – новий ринок»)	освоєння нових ринків збуту, включення в сферу роботи організації нових сегментів ринку, груп споживачів у різних країнах тощо
2) Стратегія активної експансії (стратегія «новий товар – новий ринок»)	пошук ринку в раніше неохоплених зарубіжних країнах, що пред'являють попит на нові товари, пошук нових сегментів на старих зарубіжних ринках, де також пред'являють попит на нові товари
3) Стратегія «лазерного променя»	освоєння зовнішніх ринків відбувається шляхом проходження від простих ринків (низький рівень конкуренції) до більш складних (високий рівень конкуренції) з впровадженням на більш доступному ринку
4) Стратегія наступу	передбачає активну, агресивну позицію підприємства і переслідує мету завоювати і розширити ринкову частку на зарубіжному ринку.
5) Стратегія «накопичення бойового спорядження»	підприємство готує атаку на зовнішні ринки, займає вибірковою позицію і відпрацьовує «військову технологію» на освоєному внутрішньому ринку. Вона проводить ретельне вивчення підприємницького середовища зарубіжного ринку, його кон'юнктури, специфіки запитів споживачів, готує відповідні кадри і т. д.
6) Стратегія «завоювання плацдарму»	підготовче проникнення на ринок (збутові мережі, складські приміщення, збір первинної інформації; проникнення на ринки сусідніх країн, ринки зі схожими умовами роботи, але з меншим ступенем конкуренції)
7) Стратегія «фронтального штурму» (атаки)	передбачається злам кордонів важкодоступних ринків з активною конкуренцією і використання жорстких методів ринкової боротьби
8) Стратегія «лещата» (оточення)	атакуючі дії одночасно на великій кількості ринків на підступі до ринків основних конкурентів
9) Стратегія «граблі» (стратегія світового лідерства)	активні наступальні й агресивні ринкові дії на ринках основних конкурентів, відбираючи у них практично всі основні сегменти
б) Стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків	
1) Стратегія оборони	захист наявних ринкових позицій
2) Стратегія «кріпосної оборони»	активне застосування заходів протекціонізму в якості захисту місцевого ринку від проникнення іноземних організацій, як з товарами, так і з капіталами
3) Стратегія «старий товар – старий ринок» (стратегія глибокого впровадження на ринок)	відносний мінімум розширення підприємницької діяльності, коли відомий продукт продовжує продаватися в рамках освоєного ринку
4) Стратегія «новий товар – старий ринок» (стратегія розробки нового товару)	розширення підприємницької діяльності здебільшого за рахунок товарної політики в межах освоєного ринку, тобто шляхом удосконалення товару, поліпшення його споживчих властивостей, розширення асортименту і т. д.
5) Стратегія «утримання периметра оборони»	розширення оборонних дій за межі ринку власної країни до кордонів так званих нейтральних ринків
6) Стратегія «бій в ар'єргарді»	передбачає завоювання ринків в найближчих тилах основних своїх конкурентів, коли «оборонна війна» виходить на найближчі до них ринки
7) Стратегія «партизанської війни»	передбачає здійснення торгових вилазок і сплановане «занепокоєння» конкурентів на їх власних ринках з тим, щоб заявити про свою конкурентну силу, не допустити у них бажання проникнути на позиції підприємства на нейтральних і внутрішніх ринках і спонукати конкурентів йти на домовленості по розділу ринків, ринкові компроміси і координацію торгових дій
8) Стратегія диверсифікації (розпилення зарубіжних ринків)	передбачає проникнення на значну кількість зарубіжних ринків з метою забезпечити себе від можливих ризиків

Закінчення табл. 3

1	2
в) Стратегії лідерства	
1) Стратегія лідера	передбачає завоювання найбільшої ринкової частки на зарубіжному ринку, найбільшого прибутку і найвищого престижу
2) Стратегія челенджера (того, хто рветься вперед)	завоювання і розширення ринкової частки, для чого проводиться політика ідентифікації та індивідуалізації дій підприємства
3) Стратегія нішера (вужької спеціалізації)	концентрують своє проникнення на вузько окресленому спеціальному ринковому сегменті; пропонують на ринку обмежений ряд товарного асортименту, але високої якості і яскраво індивідуалізований, за середніми і високими цінами через обмежену і спеціалізовану збутову мережу
г) Стратегії залишкового бізнесу	
1) Стратегія послідовника	Копіювання дій найбільш процвітаючих фірм на цьому ринку; вибирається найбільш доступний сегмент, що дає мінімально можливу ефективність, пропонується низький за якістю товар за низькою ціною, використовуються дешеві канали збуту
2) Стратегія виживання	є стратегією одного дня, передбачає вирішення завдання суто економічного характеру без урахування наслідків своїх дій і може завдати неправної шкоди подальшій зарубіжній активності підприємства

Джерело: складено авторами за [10].

У сучасних умовах вихід компанії на зовнішній ринок неможливий без розробки і реалізації маркетингових стратегій, серед яких найбільш поширеними є: стратегія атаки, стратегія оборони, стратегія відступу, стратегія проникнення на ринок, стратегія зростання, стратегія диверсифікації [11].

Найчастіше міжнародними корпораціями застосовуються всі стратегії в комплексі, залежно від ситуації, яка складається у різних сегментах зовнішньої діяльності. Тому кожне підприємство повинно завжди мати цей стратегічний набір. Для того щоб зайняти вільну нішу на зовнішньому ринку, стати лідером серед конкурентів, компанії необхідно використати стратегію атаки, яка потребує витрат на рекламу, зміцнення зв'язків із громадськістю. Стратегія оборони спрямована на підвищення якості та сервісне обслуговування клієнтів і передбачає використання засобів товарної та цінової політики. За допомогою стратегії відступу підприємство повинно своєчасно вийти з ринку. Стратегія проникнення на ринок застосовується для освоєння нового ринку, частково спираючись на стратегію атаки. При освоєнні нових сегментів ринку, створенні широкого асортименту товарів, підвищенні конкурентоспроможності варто застосовувати стратегію зростання. Диверсифікаційна стратегія дозволяє комплексно оцінити рівень реального попиту і зробити прогноз незадоволених потреб покупців.

Висновки і пропозиції. Вибір та розробка стратегії виходу на зарубіжні ринки є пріоритетним завданням підприємств, які досягли успіхів на національному ринку. Як свідчить проведене дослідження, основними стратегіями виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, кооперація та інтеграція. Для компанії, яка вже набула досвіду роботи на зовнішньому ринку, варто використовувати стратегію інтеграції шляхом створення спільних підприємств, а також придбання чи будівництва власного підрозділу.

Найбільші конкурентні переваги на міжнародному ринку підприємству може забезпечити правильно обрана маркетингова стратегія як складова загальної стратегії. Корпорація «Рошен» повинна розробити таку стратегію виходу на зовнішній ринок, яка б дозволила їй зміцнити позиції на світовому ринку кондитерських виробів. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на стратегії активного розширення зовнішніх ринків та стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків.

Список використаних джерел

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

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

2. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 31–40.
3. Каліна І. І., Коченко К. А. Формування стратегії розвитку бренда міжнародної компанії у сфері харчової промисловості. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2014. Вип. 38. С. 118–128.
4. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(3). С. 297–300.
5. Малі «транснаціональні»: як українські компанії підкорюють Європу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649692-mali-transnacionalni-ak-ukrainski-kompanii-pidkoruut-evropu.html>.
6. Морозова А. С. Сравнительная характеристика стратегий выхода на внешние рынки. *Вестник БНТУ*. 2009. № 3. С. 72–78.
7. Объемы экспорта Roshen растут на 30 % в год. URL: <https://bykvu.com/ua/bukvy/95109-ob-emy-eksporta-roshen-rastut-na-30-v-god>.
8. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». URL: www.roshen.com.
9. Рейтинг топ-експортерів кондитерської галузі. URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/rejting-top-eksporteriv-konditerskoi-galuzi>.
10. Стратегії проникнення на зовнішні ринки. URL: <http://ebib.pp.ua/strategii-proniknoveniya-vneshnie-5044.html>.
11. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.
12. Global Top 100 Candy Companies. URL: <https://www.candyindustry.com/TopCandyCompanies>.
13. ROSHEN became the largest exporter of confectionery products. URL: <https://perfectrade.com.my/roshen-corporation-became-the-largest-exporter-of-confectionery-products>.

References

1. Aharkova, A. V., Kashchieieva, V. Iu. (2019). Vybir stratehichnykh napriamiv vykhodu mashynobudivnykh pidpriemstv na zovnishni rynky v umovakh hlobalizatsii [Choice of strategic directions of entering machine-building enterprises to foreign markets in conditions of globalization]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 41, 78–83 [in Ukrainian].
2. Boiko, O. O. (2016). Rozrobka vitchyznianymy pidpriemstvamy stratehii vykhodu na novi zarubizhni rynky [Domestic enterprises' strategy development for entering new markets]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 7, 31–40 [in Ukrainian].
3. Kalina, I. I., Kochenko, K. A. (2014). Formuvannia stratehii rozvytku brenda mizhnarodnoi kompanii u sferi kharchovoi promyslovosti [The formation of development strategy of the brand of international company in the food industry]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Serii: Ekonomika – Scientific Notes of «KROK» University. Series: Economics*, 38, 118–128 [in Ukrainian].
4. Koniev S. (2012). Kryterii ta osnovni sposoby vykhodu vitchyznianykh pidpriemstv na mizhnarodnyi rynek za suchasnykh umov funktsionuvannia [The criteria and the main ways of exit of the domestic enterprises in international market in the modern conditions of the functioning]. *Ekonomichniyi analiz – Economic analysis*, 10 (3), 297–300 [in Ukrainian].
5. Mali «transnatsionalni»: yak ukrainski kompanii pidkoruiut Yevropu [Small «transnationals»: how Ukrainian companies conquer Europe]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649692-mali-transnacionalni-ak-ukrainski-kompanii-pidkoruut-evropu.html>.
6. Morozova, A. S. (2009). Sravnitel'naya harakteristika strategiy vyihoda na vneshnie ryinki [Comparative characteristics of foreign market entry strategies]. *Vestnik BNTU – Bulletin BNTU*, 3, 72–78 [in Russian].
7. *Obemy eksporta Roshen rastut na 30 % v god* [Roshen export volumes grow by 30% per year]. Retrieved from <https://bykvu.com/ua/bukvy/95109-ob-emy-eksporta-roshen-rastut-na-30-v-god>.
8. *Ofitsiynyi sait kondyterskoi korporatsii «Roshen»* [The official website of Roshen Confectionery Corporation]. Retrieved from www.roshen.com.
9. *Reitynh top-eksporteriv kondyterskoi haluzi* [Rating of the top exporters of the confectionery industry]. Retrieved from <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/rejting-top-eksporteriv-konditerskoi-galuzi>.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

10. *Strategii pronyknennia na zovnishni rynky [Foreign market entry strategies]*. Retrieved from <http://ebib.pp.ua/strategii-proniknoveniya-vneshnie-5044.html>.

11. Shtal, T. V., Kozub, V. O., Nakhmetov, A. N. (2018). Formuvannia mizhnarodnoi marketynhovoї strategii vykhodu kompanii na zovnishnii rynek [The Formation of International Marketing Strategy of Company's Entry Into the External Market]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 345–351 [in Ukrainian].

12. Global Top 100 Candy Companies. Retrieved from <https://www.candyindustry.com/TopCandyCompanies>.

13. ROSHEN became the largest exporter of confectionery products. Retrieved from <https://perfectrade.com.my/roshen-corporation-became-the-largest-exporter-of-confectionery-products>.

Полковниченко Світлана Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Полковниченко Светлана Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Polkovnychenko Svitlana – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of marketing, PR technologies and logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: svetlana.polkovnichenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6177-1325>

ResearcherID: H-4091-2014

Сльчищева Ірина Андріївна – магістрантка, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Ельчищева Ирина Андреевна – магістрантка, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Yelchyshcheva Iryna – Master's Degree Student, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: irena.jelczyszczewa@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3610-945>