

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

Підручник

**Тернопіль
ЗУНУ
2026**

УДК 339.138:339.9

Рецензенти:

Приятельчук Олена Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, заступник директора з науково-педагогічної роботи кафедри міжнародного бізнесу, Навчально-наукового інституту міжнародних відносин КНУ імені Тараса Шевченка

Яценко Ольга Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (КНЕУ)

Дейнека Юрій Петрович – начальник управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ: підручник [електронне видання] / за науковою редакцією д.е.н., професора Зварича Р.Є. Тернопіль: ЗУНУ. 2026. 312 с.

Підручник «Міжнародний маркетинг» присвячений висвітленню сучасних теоретичних засад і практичних інструментів маркетингової діяльності в умовах динамічних трансформацій міжнародних ринків, зумовлених цифровізацією, глобалізацією, зростанням ролі даних, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Видання системно розкриває еволюцію міжнародного маркетингу, особливості глобального маркетингового середовища, методи дослідження міжнародних ринків, підходи до сегментації, позиціонування та формування конкурентних стратегій, а також моделі виходу компаній на зарубіжні ринки й побудову міжнародного маркетингового комплексу.

Підручник поєднує концептуальні положення з аналізом практичних кейсів провідних міжнародних і українських компаній, що сприяє формуванню прикладних компетентностей ухвалення маркетингових рішень у міжнародному бізнесі. Видання розроблено відповідно до стандартів вищої освіти України та орієнтоване на студентів економічних і управлінських спеціальностей, викладачів, аспірантів, науковців і фахівців-практиків у сфері міжнародного маркетингу та стратегічного розвитку.

Затверджено Вченою радою Західноукраїнського національного університету
Протокол № 8 від 26 червня 2025 року

ISBN 978-966-654-812-5

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
РОЗДІЛ 1. ВСТУП ДО МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ	8
1.1. Сутність та еволюція концепції міжнародного маркетингу.....	8
1.2. Характеристика основних форм міжнародного маркетингу	14
1.3. Основні рішення міжнародного маркетингу.....	19
1.4. Сучасні виклики міжнародного маркетингу	25
РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНЕ МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ	33
2.1. Поняття та структура міжнародного маркетингового середовища	33
2.2. Характеристика складових мікросередовища міжнародної компанії	38
2.3. Макросередовище компанії. Основні складові.....	45
2.4. Алгоритм оцінювання маркетингового середовища.....	50
РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	61
3.1. Вплив економічних факторів на міжнародний маркетинг	61
3.2. Характеристика економічних факторів макросередовища.....	64
3.3. Інфраструктура економіки	68
3.4. Ризики та можливості в економічному середовищі	70
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО СЕРЕДОВИЩА	77
4.1. Логіко-структурна схема дослідження політико-правового середовища	77
4.2. Політичні сили країни, що досліджується	80
4.3. Методи визначення політичного ризику та стратегії їх зменшення.....	82
РОЗДІЛ 5. СОЦІОКУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.....	92
5.1. Культура та її вплив на діяльність компанії.....	92
5.2. Концепції культури.....	98
5.3. Культурні особливості різних регіонів світу	104
РОЗДІЛ 6. МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ	111
6.1. Суть та особливості міжнародних маркетингових досліджень	111
6.2. Типи міжнародних маркетингових досліджень.....	114
6.3. Етапи проведення маркетингового дослідження.....	119
6.4. Основні методи маркетингових досліджень	123

6.5. Маркетингова інформаційна система.....	132
РОЗДІЛ 7. СЕГМЕНТАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ ТА	138
ПОЗИЦІОНУВАННЯ.....	138
7.1. Поняття і мета сегментації. Підходи та вимоги до міжнародної сегментації	138
7.2. Критерії сегментації світового ринку	140
7.3. Процес та стратегії сегментації міжнародних ринків.	144
7.4. Основні методи сегментації міжнародних ринків.....	147
7.5. Позичування товару на міжнародних ринках.....	153
РОЗДІЛ 8. ВИБІР ЗАРУБІЖНОГО РИНКУ	162
8.1. Поняття привабливості міжнародного ринку	162
8.2. Оцінка конкурентоспроможності на зарубіжному ринку.....	168
8.3. Підходи до вибору зарубіжного ринку.....	174
РОЗДІЛ 9. СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ.....	180
9.1. Критерії та чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок.....	180
9.2. Експортування.....	191
9.3. Спільна підприємницька діяльність.....	194
9.4. Пряме інвестування	198
РОЗДІЛ 10. ПРОДУКТОВА ПОЛІТИКА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	204
10.1. Міжнародна товарна політика та товарні стратегії	204
10.2. Конкурентоспроможність товару та стандарти якості.....	208
10.3. Упаковка та маркування.....	210
10.4. Управління брендом на міжнародних ринках.....	213
10.5. Життєвий цикл товару на міжнародних ринках	216
РОЗДІЛ 11. МІЖНАРОДНА ЦІНОВА ПОЛІТИКА	222
11.1. Поняття ціни і цінової політики у міжнародному маркетингу	222
11.2. Види цін в міжнародному маркетингу.....	224
11.3. Процес формування ціни на міжнародних ринках.....	228
11.4. Міжнародні цінові стратегії.....	234
РОЗДІЛ 12. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	242

12.1. Сутність та значення політики розподілу в міжнародному маркетингу. Особливості формування її каналів на міжнародних ринках.....	242
12.2. Типи міжнародних каналів розподілу. Вибір оптимального каналу	245
12.3. Маркетингові системи управління каналами розподілу	250
12.4. Посередники на міжнародних ринках і форми роботи з ними	256
12.5. Тенденції та інновації в організації розподілу продукції на міжнародних ринках	260
РОЗДІЛ 13. МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ.....	266
13.1. Сутність і роль міжнародних маркетингових комунікацій	266
13.2. Процес формування системи міжнародних маркетингових комунікацій	268
13.3. Інструменти міжнародних маркетингових комунікацій	270
13.4. Сучасні тенденції в міжнародних маркетингових комунікаціях	279
РОЗДІЛ 14. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ	287
14.1. Основні цифрові платформи та канали міжнародного маркетингу.....	287
14.2. Аналітичні інструменти та технології Big Data в міжнародному маркетингу	292
14.3. Стратегічне управління цифровими маркетинговими кампаніями	295
14.4. Сучасні тренди маркетингових технологій.....	300
ГЛОСАРІЙ	309

ПЕРЕДМОВА

Безпрецедентні зміни, що супроводжують розвиток міжнародних ринків в XXI столітті, а саме цифровізація, поява нових бізнес-моделей, глобальних комунікаційних платформ, зростання ролі даних і аналітики, посилення вимог до сталості та соціальної відповідальності докорінно змінюють характер конкурентної взаємодії на світових ринках. У цих умовах міжнародний маркетинг виступає ключовою компетенцією суб'єктів господарювання, що прагнуть розширювати свою присутність на зовнішніх ринках, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталість розвитку.

Пропонований підручник розроблено відповідно до стандартів вищої освіти України й вимог МОН щодо системності, практичної спрямованості та інтеграції сучасних міжнародних тенденцій у навчальний процес. Матеріал підручника структуровано згідно з програмними компетентностями та результатами навчання.

Метою підручника є формування системного розуміння теоретичних засад і практичних інструментів міжнародного маркетингу, розвиток здатності аналізувати глобальне маркетингове середовище, оцінювати міжнародну конкурентну позицію підприємства, обґрунтовувати стратегії виходу на зарубіжні ринки та ухвалювати маркетингові рішення в умовах динамічних трансформацій міжнародних ринків.

Запропонована структура підручника, з одного боку, забезпечує розуміння методології, процедур та інструментарію маркетингу, а з іншого – дає змогу глибше усвідомити специфіку міжнародного маркетингу.

Підручник складається з 14 розділів, які послідовно розкривають:

- ✓ сутність та еволюцію міжнародного маркетингу;
- ✓ особливості зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища міжнародної компанії;
- ✓ методи дослідження міжнародних ринків;

- ✓ інструменти сегментації та позиціонування компанії на міжнародних ринках;
- ✓ структурні та інноваційні чинники міжнародної конкуренції;
- ✓ моделі входження на зарубіжні ринки;
- ✓ формування міжнародного маркетингового комплексу;
- ✓ тенденції цифровізації, сталого розвитку, етичного маркетингу та інновацій у міжнародному бізнесі.

Підручник поєднує концептуальний матеріал з реальними кейсами провідних компаній світу, а також приклади роботи українських підприємств на зарубіжних ринках.

Видання розраховане на студентів, викладачів, аспірантів, науковців, а також практиків, які працюють у сфері маркетингу, управління брендами, стратегічного розвитку.

В роботі над підручником приймали участь доктор економічних наук, професор Зварич Р.Є. (розділи 3, 4), кандидат економічних наук Блажей І.О. (розділи 10, 11, 13), доцент Братко О.С. (розділи 1, 2), кандидат економічних наук, доцент Войтенко О.М. (розділ 14), кандидат економічних наук, доцент Гомотюк В.О. (розділ 5), кандидат економічних наук, доцент Мазур В.С. (розділ 8), викладач Мазур Н.С. (розділ 9), кандидат економічних наук, доцент Мигаль О.Ф. (розділи 6, 7, 12).

Сподіваємося, що підручник стане надійним інструментом у процесі навчання, сприятиме розвитку критичного мислення, аналітичних навичок та розуміння глобальних ринкових процесів, необхідних для підготовки конкурентоспроможних фахівців нового покоління.

«Маркетинг — це не мистецтво знаходити хитрі способи збуту того, що ви виробляєте. Це мистецтво створювати справжню цінність для споживача.» - Філіп Котлер

РОЗДІЛ 1. ВСТУП ДО МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

- 1.1. Сутність та еволюція концепції міжнародного маркетингу
- 1.2. Характеристика основних форм міжнародного маркетингу
- 1.3. Основні рішення міжнародного маркетингу
- 1.4. Сучасні виклики міжнародного маркетингу

Ключові слова: міжнародний маркетинг, глобалізація, світовий ринок, глобальна стратегія, маркетинговий комплекс (4Р), транснаціональні корпорації (ТНК).

1.1. Сутність та еволюція концепції міжнародного маркетингу

Міжнародний маркетинг є складовою загальної системи маркетингу, що фокусується на розробці та реалізації стратегій для виходу компанії на зарубіжні ринки, адаптації товарів і послуг до міжнародного середовища та ефективному управлінні маркетинговою діяльністю.

Міжнародний маркетинг почав формуватися в середині ХХ століття, коли після Другої світової війни активізувалися економічні відносини в світі. Основними чинниками його виникнення стали:

✓ Відновлення світової економіки. Друга світова війна завдала значних руйнувань економікам багатьох країн, що призвело до необхідності швидкого економічного відновлення. Держави почали активно розвивати промисловість, відновлювати виробничі потужності та стимулювати експорт. План Маршала (1948 - 1952 р.р.) сприяв економічному зростанню Європи, що активізувало міжнародні торговельні відносини.

✓ Зростання міжнародної торгівлі та глобалізація. Створення міжнародних торговельних організацій, зокрема генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГТТ) у 1947 році, сприяло зниженню митних бар'єрів і полегшенню міжнародної торгівлі. Лібералізація світової економіки призвела до того, що компанії почали шукати нові ринки збуту за межами своїх країн. Формування економічних союзів (Європейське економічне співтовариство, НАФТА, АСЕАН) дали компаніям можливість легше виходити на міжнародні ринки.

✓ Технологічний прогрес і розвиток логістики. Автоматизація виробництва, вдосконалення методів транспортування та зростання ефективності ланцюгів постачання значно знизили витрати на міжнародну

торгівлю. Поява контейнерних перевезень у 1950-х роках значно здешевила транспортування товарів між країнами, а розвиток комунікаційних технологій (телебачення, телекомунікації, а пізніше Інтернет) спростили ведення бізнесу на глобальному рівні.

✓ Посилення конкуренції та перенасичення внутрішніх ринків. У другій половині XX століття значно зросла конкуренція серед компаній, особливо розвинених країн, таких як США, Німеччина, Японія, що змушувало їх шукати нові ринки збуту за межами власних країн. Це ж стосувалося і окремих галузей, таких як автомобільна, текстильна, електроніка.

✓ Політичні зміни та міжнародна стабільність. Завершення холодної війни у 1990-х роках призвело до відкриття нових ринків у Східній Європі, Китаї, країнах Південно-Східної Азії. Зменшення державного регулювання економіки та приватизація підприємств у країнах, що розвиваються, відкрили нові можливості для міжнародних компаній.

✓ Еволюція споживчих потреб. Формування глобальної культури споживання сприяло поширенню міжнародних брендів та стандартизації, а зростання впливу медіа та реклами створило попит на міжнародні бренди, такі як Coca-Cola, Nike, McDonalds, що стимулювало компанії до адаптації маркетингових стратегій у різних країнах.

Таким чином, міжнародний маркетинг виник як відповідь на економічні, технологічні та соціальні зміни середини XX століття. Відновлення економіки, розвиток логістики, глобалізація, технологічні прориви та зміни у споживчих перевагах стали основними чинниками, що сприяли його розвитку.

Відповідно до змін, що відбувалися в світі здійснювалося і становлення міжнародного маркетингу як наукової дисципліни. Можна виділити наступні етапи його становлення, представлені в таблиці 1.1.

Враховуючи багатоаспектність міжнародного маркетингу, його еволюцію, а також підходи різних науковців, міжнародних організацій та бізнес-практиків до його трактування, слід зазначити на відсутність єдиного визначення.

Таблиця 1.1

Етапи становлення міжнародного маркетингу як наукової дисципліни

Етапи	Період	Характеристика етапу
I. Початковий етап	До 1950-х років	Компанії експортували товари без адаптації до місцевих ринків фокусуючись на внутрішніх стандартах. Маркетинг розглядався переважно як допоміжний інструмент торгівлі.

Продовження таблиці 1.1

II. Етап становлення	1950-197-ті роки	З'являються перші академічні роботи, що виокремлюють міжнародний маркетинг як окремий напрям. Акцент на адаптацію продуктів до культурних, правових та економічних особливостей країни. Впроваджуються концепції сегментації та дослідження ринків. Серед академічних робіт з'являються роботи Ф. Котлера «Маркетинг-менеджмент» (1967), яка стала фундаментом сучасного маркетингу, включаючи аналіз міжнародних ринків; Роберта Бартелса «The development of marketing thought» (1962); Раймонда Вернона «International investment and international trade in the product cycle», теорія якого пояснювала, як компанії переходять від локального виробництва до експорту та глобального розширення. В 1959 році створюється академія міжнародного бізнесу (Academy of international business) та завершується інституалізація міжнародного маркетингу.
III. Етап глобалізації	1980-1990-ті роки	Розквіт транснаціональних корпорацій стимулює розвиток стратегічного міжнародного маркетингу. З'являється концепція «глокалізації» - баланс між стандартизацією та адаптацією маркетингових стратегій. Важливим аспектом стає аналіз культурних відмінностей (модель Г. Хофстеде). Створюються спеціалізовані журнали (наприклад International marketing reviews), відбувається інтеграція дисципліни в університетські програми.
IV. Етап цифрової трансформації	2000-ті роки – по сьогоднішній день	Цифрові технології (соцмережі, e-commerce, Big Data) революціонізують доступ до міжнародних ринків. Зростає значення крос-культурного аналізу та персоналізації маркетингових стратегій. Акцент на sustainability, етичний маркетинг і відповідальність бізнесу в глобальному контексті. Використання штучного інтелекту для прогнозування тенденцій та аналізу поведінки споживачів. Ключовими напрямками досліджень стають цифрові платформи, клієнтський досвід, екологічна відповідальність.

Всі існуючі визначення можна класифікувати за наступними підходами:

✓ Економічний підхід. Визначає міжнародний маркетинг як процес планування та реалізації обміну для задоволення потреб у міжкультурному середовищі (Cateora, P.R., Graham, J.L. 2007).

✓ Стратегічно-орієнтований підхід. Акцент робиться на досягненні глобальної конкурентоспроможності через адаптацію або стандартизацію. «Міжнародний маркетинг – це мистецтво створення цінності для глобальних споживачів шляхом інтеграції локальних потреб і глобальних можливостей» (Keegan, W.J., Green, M.C. 2020).

✓ Підхід, що ґрунтується на теорії інтернаціоналізації. «Міжнародний маркетинг – це процес поступового зростання міжнародної активності компанії через експорт, спільні підприємства та прямі інвестиції» (Johanson, J., Vahlne, J-E. 1977).

✓ Культурно-орієнтований підхід, що акцентує увагу на необхідність врахування культурних особливостей споживачів (Hofstede, G. (1980).

✓ Sustainability-орієнтований. «Сучасний міжнародний маркетинг включає створення цінності для суспільства та планети, а не лише для акціонерів» (Kotler, P., Keller, K.L. 2016).

Серед найбільш визнаних визначень міжнародного маркетингу можна виокремити визначення American Market Association «Міжнародний маркетинг – це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг у міжнародному середовищі для створення обміну, що задовольняє цілі індивідів та організацій». Зазначене визначення є найбільш універсальним, так як підкреслює багатогранність міжнародного маркетингу, включаючи розробку стратегій, аналіз середовища та управління маркетинговими процесами на міжнародному рівні. Міжнародний маркетинг має багато спільного з національним маркетингом, оскільки базується на одних і тих самих принципах ринкової діяльності.

До спільних рис відносяться:

- ✓ єдина мета – задоволення потреб споживачів та отримання прибутку;
- ✓ однакові маркетингові функції – дослідження ринку, розробка продукту, формування ціни, дистрибуція, комунікації;
- ✓ застосування маркетингових стратегій позиціонування бренду, формування лояльності споживачів;
- ✓ використання маркетингового комплексу (4P's);
- ✓ використання цифрових технологій – онлайн платформ, соціальні мережі, AI, Big Data для аналітики тощо.

Однак поряд зі спільними рисами існує і ряд відмінностей, так як міжнародний маркетинг є більш складним оскільки доводиться враховувати культурні відмінності, законодавчі обмеження, валютні ризики та глобальну конкуренцію. Відмінні риси міжнародного маркетингу представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінні риси міжнародного маркетингу

Критерій	Національний маркетинг	Міжнародний маркетинг
Географія	Обмежений однією країною	Охоплює кілька країн або світовий ринок
Правове регулювання	Єдине законодавство	Діяльність регулюється різними правовими системами
Культурні фактори	Однакові або подібні для всіх споживачів	Суттєві відмінності між культурами, мовами та традиціями
Конкуренція	Внутрішні компанії як основні	Глобальна конкуренція, змагання з міжнародними корпораціями
Дистрибуція	Логістика простіша, єдині правила доставки	Включає міжнародну логістику, митні бар'єри та регіональні особливості
Ціноутворення	Впливає локальна економічна ситуація	Залежить від курсу валют, податків, мита та купівельної спроможності різних країн
Маркетингові комунікації	Єдина мова та стиль реклами	Необхідність адаптації реклами до мовних та культурних особливостей
Фінансові ризики	Відносно низькі	Вищі через валютні ризики, політичну нестабільність, економічні кризи

Однак, не дивлячись на той факт, що міжнародний маркетинг є більш складним, вихід на міжнародні ринки відкриває перед компаніями нові можливості для розвитку та збільшення прибутків.

Міжнародний маркетинг базується на ряді принципів, що визначають загальні підходи до ведення маркетингової діяльності на глобальному рівні. Серед основних з них:

- *Принцип глобальної орієнтації.* Компанія повинна враховувати тенденції світового ринку та дотримуватись міжнародних стандартів в своїй діяльності.

- *Принцип адаптації (локалізації).* Компанії змушені модифікувати свої продукти в залежності від особливостей національних ринків, поєднувати уніфіковані глобальні стратегії з локалізованими рішеннями. Так, до прикладу,

МакДональдз використовує стандартний бренд, але адаптує меню під особливості регіону.

- *Принцип культурної чутливості.* Необхідність врахування культурних, релігійних та соціальних особливостей певної країни чи ринку.

- *Принцип комплексного підходу.* Міжнародний маркетинг поєднує інструменти традиційного маркетингу (маркетинг-мікс: продукт, ціна, розподіл, просування) з методами стратегічного аналізу та міжнародного позиціонування.

Основні напрямки та практичні дії компанії при виході на міжнародні ринки відображають функції міжнародного маркетингу. До них відносяться:

- *Аналітична функція,* що передбачає дослідження та аналіз міжнародного ринку: вивчення попиту, конкуренції, економічних та культурних особливостей різних країн; дослідження правового та політичного середовища для міжнародної діяльності; оцінка ризиків виходу на нові ринки.

- *Виробнича функція,* що визначає необхідні зміни у виробництві відповідно до міжнародного попиту. Це стосується адаптації продукції до стандартів та сертифікації різних країн; оптимізації виробничих процесів з урахуванням глобальних поставок; використання міжнародних джерел сировини та ресурсів.

- *Комунікаційна функція,* що відповідає за здійснення комунікацій з усіма учасниками міжнародного бренду. В рамках цієї функції здійснюється формування глобального іміджу бренду; розробка ефективних рекламних стратегій, адаптованих до локальних умов, пристосування всіх інших інструментів маркетингових комунікацій, а також використання цифрових технологій для міжнародних комунікацій.

- *Збутова (дистрибуційна) функція,* яка визначає ефективні канали продажу на міжнародних ринках, а саме оптимальну модель виходу на ринок, організацію логістики та управління ланцюгами поставок, визначення партнерів та торговельних мереж.

- *Цінова функція,* яка передбачає визначення стратегії та методів ціноутворення. В межах цієї функції також здійснюється врахування валютних ризиків та коливань обмінних курсів, визначення податкових і митних зборів, які впливають на кінцеву ціну товару або послуги.

- *Інноваційна функція.* Швидкі зміни технологій, споживчих переваг стимулюють компанії до розробки нових товарів і технологій для забезпечення конкурентоздатності. Це в свою чергу передбачає необхідність відслідковування трендів глобального ринку, використання сучасних технологій для продуктів під потреби міжнародних споживачів.

- *Соціальна функція*, яка передбачає відповідальне ведення бізнесу на міжнародних ринках: використання принципів сталого розвитку; врахування екологічних вимог до виробництва та дистрибуції; впровадження соціальних ініціатив та відповідального маркетингу.

Таким чином, міжнародний маркетинг є багатофункціональною дисципліною, що поєднує аналітичні, стратегічні та операційні аспекти ведення бізнесу на глобальному рівні.

У сучасних умовах трансформації глобального ринку, викликаній протекціонізмом, технологічними змінами та екологічними викликами, міжнародний маркетинг стає ще більш адаптивним та інноваційним, що потребує від компаній гнучкості, стратегічного мислення та інтеграції цифрових технологій.

1.2. Характеристика основних форм міжнародного маркетингу

Основним стимулом розвитку міжнародного маркетингу стала інтернаціоналізація, під якою розуміють розвиток стійких економічних зв'язків між країнами і фірмами з різних країн, та вихід процесу відтворення за межі національних кордонів. У процесі розвитку інтернаціоналізації еволюціонували і форми міжнародного маркетингу, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Еволюція основних форм міжнародного маркетингу

Форма	Характерні особливості	Приклад
Експортний маркетинг	Компанії експортують надлишки продукції без змін у стратегіях. Мінімальна адаптація продукту. Акцент на логістику та розподіл.	Виробництво української сільськогосподарської продукції на експорт; європейські компанії, що продавали товари в колоніях.
Зовнішньоекономічний маркетинг	Фокус на міжнародні ринки. Орієнтований на зовнішньоекономічну діяльність, включаючи експорт, імпорт, інвестиції. Фокусується на зовнішньоторговельних операціях. Формами виходу на зовнішній ринок є експортно-імпортні операції, міжнародна торгівля, інвестиційні проєкти.	Компанія «Миронівський хлібопродукт» один із найбільших виробників курятини.

Продовження таблиці 1.3

Мультинаціональний маркетинг	Адаптація продуктів під місцеві ринки. Локальні маркетингові стратегії для різних країн.	Coca-Cola змінювала рецептуру напою для різних регіонів.
Глобальний маркетинг	Уніфікація маркетингових стратегій для всього світу. Використання одних і тих же брендів стандартних продуктів.	McDonald's із глобальною айденікою, але мінімальними локальними змінами
Локально-глобальний (глокальний) маркетинг	Баланс між глобальною стратегією та локальною адаптацією. Використання AI та аналітики для персоналізованого підходу в різних країнах.	Netflix, що створює контент для регіонів з урахуванням місцевих вподобань.

Таким чином, як видно з таблиці початковою стадією виходу компанії на міжнародний рівень є експортний маркетинг. **Експортний маркетинг** – це є форма міжнародного маркетингу, при якій компанія продає свої товари або послуги на зовнішніх ринках без створення місцевих виробничих або збутових потужностей, тобто основний бізнес залишається в країні походження, а збут здійснюється за кордоном.

Основними характеристиками зазначеної форми є:

- ✓ Мінімальні ризики та витрати. Компанія уникає значних інвестицій у створення закордонного виробництва, менший фінансовий ризик порівняно з іншими формами виходу, такими як спільні підприємства, прямі інвестиції.
- ✓ Контроль виробництва та якості. Так як виробництво залишається в країні походження, це дає змогу компанії контролювати якість продукції.
- ✓ Гнучкість у виборі ринків. Відсутність потреби в адаптації виробничих потужностей дозволяє компанії досить швидко змінювати цільові ринки.
- ✓ Обмежене знання місцевого ринку. Через віддаленість компанія може мати недостатнє розуміння особливостей споживачів, конкурентів, зовнішнього середовища.
- ✓ Важливість посередників. Збут часто здійснюється через місцевих дистриб'юторів, агентів або торгових представників.

Основними викликами експортного маркетингу стають логістика та митне регулювання; конкуренція на міжнародному ринку; культурні та мовні бар'єри, а також фінансові ризики, пов'язані з валютними коливаннями та можливими неплатежами іноземних партнерів.

Таким чином, експортний маркетинг є відносно простим способом інтернаціоналізації, але має певні ризики, пов'язані з конкуренцією, логістикою та адаптацією до зовнішніх ринків.

Наступна форма – зовнішньоекономічний маркетинг.

Зовнішньоекономічний маркетинг – форма міжнародного маркетингу, яка передбачає глибшу порівняно з експортним маркетингом інтеграцію компанії в міжнародні ринки. Він охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових стратегій на зовнішніх ринках з урахуванням економічних, політичних, соціальних і правових особливостей кожної країни.

На відміну від експортного маркетингу, який передбачає мінімальну адаптацію та використання посередників, зовнішньоекономічний маркетинг включає локалізовані підходи, залучення стратегічних партнерів та можливе створення представництв за кордоном. *Основними характеристиками зовнішньоекономічного маркетингу є:*

- ✓ Глибша адаптація до іноземного ринку. Враховуються регіональні відмінності в законодавстві, споживчих звичках, валютному регулюванні тощо. Відповідно компанія змінює товари, маркетингові стратегії, комунікації з врахуванням специфіки країни.

- ✓ Застосування різних стратегій виходу на ринок. Окрім експорту, компанія може використовувати франчайзинг, ліцензування, спільні підприємства або прямі інвестиції.

- ✓ Детальне дослідження ринку. Компанія використовує маркетингові дослідження для визначення поведінки споживачів, конкурентів та потенційних можливостей.

- ✓ Збільшення маркетингових витрат. Зовнішньоекономічний маркетинг передбачає здійснення значних інвестицій в рекламу, брендинг, логістику та побудову партнерських відносин

- ✓ Ризики та бар'єри міжнародної діяльності. Включають економічні кризи, зміну законодавства, валютні коливання та політичну нестабільність.

Основними викликами зовнішньоекономічного маркетингу виступають конкуренція на міжнародному ринку – необхідно протистояти як глобальним, так і локальним компаніям; правові та адміністративні бар'єри – вимоги до сертифікації, ліцензії, податкові умови тощо; логістика та постачання – організація транспортування, складських запасів; культурні відмінності – потреба адаптації маркетингових комунікацій до місцевого менталітету.

Таким чином, зовнішньоекономічний маркетинг є більш глибокою формою міжнародної діяльності ніж експортний маркетинг. Він передбачає активну

інтеграцію в зовнішні ринки через локалізовані маркетингові стратегії, стратегічні партнерства та інвестиції.

Третя форма – **мультинаціональний маркетинг**. Водночас її можна вважати в цілому стратегією роботи компанії на зарубіжному ринку. Зазначена форма міжнародного маркетингу передбачає адаптацію маркетингових стратегій компанії до особливостей кожного окремого національного ринку. На відміну від зовнішньоекономічного маркетингу, при якому компанія може зберігати певні спільні елементи у своїй діяльності, мультинаціональний маркетинг передбачає суттєві відмінності в продуктах, цінах, рекламних компаніях, каналах збуту та сервісному обслуговуванні в кожній країні.

Мета використання зазначеної форми – максимально врахувати культурні, економічні, політичні, законодавчі та споживчі особливості ринку, щоб створити пропозицію, яка буде найбільш привабливою для місцевих клієнтів.

Основними характеристиками мультинаціонального маркетингу є:

- ✓ Індивідуальний підхід до кожного ринку. Кожна країна розглядається як унікальний ринок із власною історією.

- ✓ Максимальна адаптація товарів та послуг. Продукти можуть мати різні рецептури, комплектації, назви залежно від країни (McDonald's у різних країнах пропонує унікальні страви – MCflo Tikki в Індії, Teriyaki Burger в Японії).

- ✓ Врахування культурних відмінностей. Дизайн, реклама та інші маркетингові комунікації відповідають національним особливостям покупців.

- ✓ Децентралізація управління маркетингом. Філії або представництва компанії у кожній країні мають значну автономію у прийнятті рішень. Центральний офіс лише задає загальну стратегічну лінію.

- ✓ Гнучкість у виборі бізнес-моделі. В кожній країні можуть застосовуватися різні методи збуту, ціноутворення та логістики.

Як і інші форми міжнародного маркетингу, мультинаціональний маркетинг стикається з рядом викликів. Перш за все, це висока вартість адаптації, яка потребує додаткових витрат на локальні дослідження, адаптацію упаковки та комунікативних інструментів. Децентралізація управління також породжує певні складнощі в координації маркетингових стратегій у різних країнах. Правові та бюрократичні виклики, конкуренція з локальними брендами, як і при зовнішньоекономічній формі можуть стати бар'єрами при виході на ринок тієї чи іншої країни.

Таким чином, мультинаціональний маркетинг дозволяє підвищити ефективність продажів і покращити взаємодію із споживачами, але водночас вимагає значних ресурсів та управлінських зусиль.

Наступна форма – глобальний маркетинг. **Глобальний маркетинг** – це форма міжнародного маркетингу, при якій компанія застосовує уніфіковану маркетингову стратегію на всіх ринках світу. Основна ідея цієї моделі полягає у використанні стандартизованих продуктів, рекламних компаній, брендингу, цінової політики та каналів збуту в різних країнах.

На відміну від мультинаціонального маркетингу, де компанія адаптує свої рішення під кожен ринок окремо, глобальний маркетинг передбачає мінімальну локалізацію та максимальну уніфікацію, що дозволяє досягти ефекту масштабу та знижувати витрати. *До основних характеристик глобального маркетингу слід віднести:*

- ✓ Використання єдиної стратегії для всіх ринків. Компанія орієнтується на глобальну аудиторію, незалежно від культурних або регіональних відмінностей. Відповідно продукти, реклама, ціни та комунікаційні кампанії мають однаковий вигляд у більшості країн.

- ✓ Стандартизовані продукти. Компанія випускає один і той самий продукт для всіх ринків (смартфони Apple iPhone продаються майже без змін у всьому світі).

- ✓ Єдина маркетингова комунікація. Використання однакових рекламних кампаній та меседжів у різних країнах (реклама Coca-Cola є подібною по всьому світу).

- ✓ Централізоване управління маркетингом. Більшість рішень приймається у штаб-квартирі компанії, а не на місцях. Локальні офіси мають мінімальну свободу щодо адаптації маркетингових стратегій.

- ✓ Уніфіковані канали збуту. Використання глобальних мереж дистрибуції та логістики.

Викликами глобального маркетингу є культурні бар'єри, так як неможливо створити унікальну рекламу або продукт, який ідеально підходить усім споживачам; ризик глобальних криз. Якщо компанія залежить від кількох ринків, глобальні економічні або політичні кризи можуть сильно вплинути на бізнес.

Таким чином, глобальна форма міжнародного маркетингу дозволяє знижувати витрати, спрощувати управління брендом і збільшувати масштаби бізнесу, але водночас вимагає ретельного врахування культурних і регуляторних особливостей ринків.

І найсучаснішою формою міжнародного маркетингу є **глокальний маркетинг**. Це форма, яка поєднує глобальний підхід до управління брендом із локальною адаптацією маркетингових інструментів. Головна ідея – використовувати уніфіковані продукти та брендову ідентичність на всіх ринках, але при цьому адаптувати комунікацію, цінову політику, упаковку та просування

під місцеві особливості. Фраза «Think globally act locally» найкраще відображає суть цієї форми. *Основними характеристиками цієї форми є:*

- ✓ Баланс між стандартизацією та адаптацією. Зберігається глобальна стратегія, але адаптуються маркетингові комунікації, дистрибуція та обслуговування під локальні потреби.

- ✓ Єдина глобальна ідентичність бренду. Використовується уніфіковане лого, брендова стратегія та цінності, що формує впізнаваність у різних країнах.

- ✓ Локальна адаптація контенту та реклами. Рекламні кампанії враховують мову, культуру, традиції та споживчі звички місцевого ринку.

- ✓ Гнучке ціноутворення та канали збуту. Ціни можуть варіюватися залежно від купівельної спроможності. Використання місцевих дистриб'юторів та торговельних платформ.

- ✓ Використання локальних партнерств. Багато глобальних компаній співпрацюють з місцевими підприємствами, щоб краще розуміти ринок і пристосовуватися до нього.

Прикладами використання глокального маркетингу є McDonald's, яка зберігає однаковий бренд, але адаптує меню під місцеві смаки; Nike – глобальний бренд, який в рекламі використовує місцевих спортсменів; Starbucks, яка дотримується єдиного позиціонування, але пропонує локальні варіанти напоїв; Netflix – глобальна платформа, яка створює контент для окремих регіонів (серіали національними мовами).

Таким чином, еволюція міжнародного маркетингу та його форм відображає зростаючу інтеграцію світових ринків і зміну підходів до ведення бізнесу на міжнародному рівні. Всі форми міжнародного маркетингу мають свої особливості, переваги та обмеження і їхній вибір залежить від стратегії компанії, її ресурсів і специфіки ринків. У реальності компанії поєднують різні підходи, комбінуючи глобальні стратегії та локальні особливості, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні.

1.3. Основні рішення міжнародного маркетингу

Для кращого розуміння змісту маркетингової діяльності суб'єктів на міжнародних ринках доцільно розглянути ті рішення, які вони приймають, вирішивши долучитися до міжнародної взаємодії (рис.1.1).

Рішення про вихід на міжнародний ринок є першим і стратегічно важливим кроком у міжнародному маркетингу. Як зазначають Ф. Котлер та К. Келлер, більшість компаній надали б перевагу функціонуванню на внутрішньому ринку. В цьому разі їм не потрібно було б вивчати іноземні мови і міжнародне право, стежити за курсом валют, діяти в умовах політичної та законодавчої

невизначеності тощо. Однак компанії шукають нові можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності через пошук шляхів освоєння нових, в тому числі міжнародних ринків.

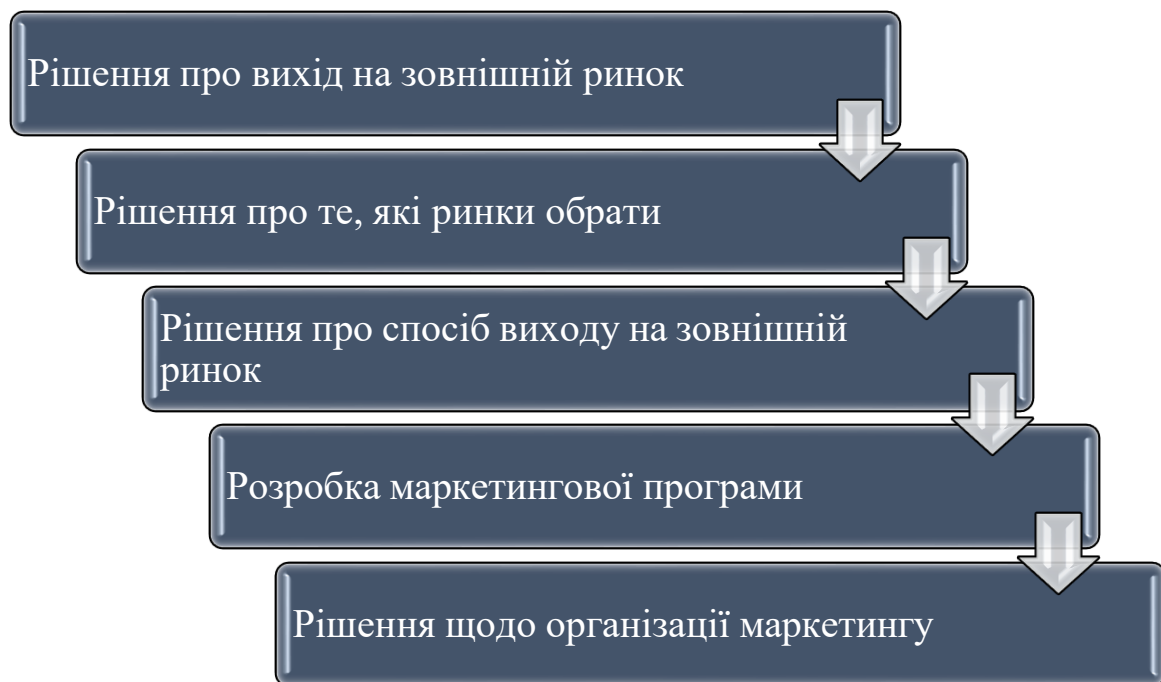


Рис. 1.1. Основні рішення в міжнародному маркетингу

Основними мотивами виходу на міжнародні ринки є:

– *Розширення ринку та зростання прибутків.* Внутрішній ринок може бути обмеженим через його насиченість, тому компанія досягає межі зростання в межах однієї країни. Проте існує потенційна аудиторія для продукту в інших країнах. Крім того, у деяких країнах компанія може продавати продукцію за вищими цінами і підвищувати свою продуктивність. До прикладу, Тесла вийшла на європейський та китайський ринки з метою збільшення обсягів продажу електромобілів.

– *Використання конкурентних переваг.* Так, якщо компанія має унікальну технологію, відомий бренд або модель бізнесу вона прийматиме рішення про вихід на міжнародний ринок, що може забезпечити їй і збільшення продажів, і продуктивність. Наприклад, Starbucks, яка має сильний, відомий бренд та унікальну концепцію кав'ярень, успішно виходить на нові ринки.

– *Диверсифікація ризиків.* Якщо компанія працює лише на одному ринку, вона залежить від його економічної стабільності. Тому падіння економіки в одній країні може бути компенсовано успіхом на інших ринках. Якщо внутрішня політична ситуація є нестабільною, вийшовши на більш стабільні ринки, компанія може зменшити вплив політичних ризиків. Зміни у споживчих

тенденціях в одній країні можуть бути компенсовані стабільністю в іншій. До прикладу Nestle веде бізнес у понад 180 країнах, що дозволяє їй зменшувати ризики економічних криз.

– *Використання дешевої робочої сили та ресурсів.* Виробництво за кордоном може бути дешевшим, ніж у країні походження. Перенесення виробництва з України в країни з дешевшою робочою силою може сприяти зниженню витрат на виробництво. Компанія може створювати виробничі потужності ближче до джерел сировини. Виробництво у цільовій країні зменшує витрати на транспортування. До прикладу, Apple виробляє більшість своєї продукції в Китаї, використовуючи дешеву робочу силу та добре розвинену виробничу базу.

– *Використання міжнародних торговельних угод.* Міжнародні угоди можуть створювати вигідні умови для торгівлі. У межах економічних союзів товари можуть імпортуватися без мит, деякі країни пропонують пільгові умови для іноземних компаній. Так, європейські компанії активно експортують товари в межах ЄС, оскільки митні бар'єри між країнами відсутні.

– *Використання цифрових технологій.* Розвиток технологій та глобальних платформ значно полегшують міжнародну експансію. Компанії сьогодні можуть продавати товари у всьому світі через онлайн платформи, сучасні технології зменшують витрати на міжнародну дистрибуцію; певні товари стають популярними у всьому світі. Все вище зазначене стимулює компанії виходити на міжнародні ринки. Так, Netflix завдяки стрімінговій моделі, яка легко масштабується через Інтернет досить швидко вийшов на міжнародні ринки.

Наступна група рішень – *вибір ринку*. Приймаючи рішення про вибір ринків, компанія перш за все повинна визначити кількість ринків, які вона планує охопити. Це стратегічне питання, що безпосередньо впливає на ресурси, ризики, масштаби діяльності та маркетингову ефективність.

Основними стратегіями охоплення зарубіжних ринків є:

1. *Стратегія концентрованого (вибіркового) охоплення.* Суть даної стратегії в зосередженні компанії на одному або кількох пріоритетних ринках з високим потенціалом. Компанія обирає 1-3 ринки, які є найбільш перспективні з точки зору попиту, логістики, культури, конкуренції та здійснює детальне дослідження цільових ринків. Зазначена стратегія забезпечує вищу гнучкість у реагуванні на зміни середовища а також максимальну концентрацію ресурсів на цих ринках.

До переваг цієї стратегії відносяться: нижчі витрати на входження; менші ризики на старті; можливість глибокого вивчення ринку й адаптації стратегії.

До основних недоліків можна віднести: обмеження в розмірі прибутку; у разі невдачі – втрата значної частини інвестицій.

Прикладом використання цієї стратегії може бути Рошен (Україна), яка спочатку вибірково вийшла на ринки Східної Європи (Молдова, Казахстан, Узбекистан), орієнтуючись на країни з подібними смаками та традиціями споживання. Лише після зміцнення позицій почала розширення до країн ЄС та Південно-Східної Азії.

2. *Стратегія поступового розширення (поширення хвилями)*. Компанія виходить на міжнародні ринки поетапно, додаючи нові ринки лише після стабілізації на попередніх.

До її переваги відносяться: контрольований ріст; можливість адаптації бізнес-моделі; зниження ризиків за рахунок навчання на попередніх етапах.

Основними недоліками є: більш повільне масштабування; можливість втрати першості на перспективних ринках.

Прикладом може бути компанія Grammarly, яка стартувала як український стартап, орієнтований на англомовних користувачів (США, Канада). Згодом вийшла на нові ринки – Великобританія, Австралія. Поступову експансію демонструвала і ІКЕА, розширення якої відбувалося поетапно, залежно від досвіду, адаптації формату магазинів, логістики та культурних особливостей.

3. *Стратегія глобального охоплення (принцип пульверизатора)*. Суть даної стратегії полягає в одночасному виході протягом обмеженого періоду часу на ринки великої кількості країн. Зазначена стратегія характеризується запуском у багатьох країнах одночасно або у дуже короткий термін стандартизованої стратегії просування; потужною централізованою логістикою, рекламою тощо.

До її переваг відносять: масштабний ефект – швидке зростання обсягів; впізнаваність бренду; економія на масштабах.

Основні недоліки: високі фінансові витрати; складність у координації; ризик недостатньої адаптації до локальних умов.

Найбільш придатною є для транснаціональних компаній, а також для просування цифрових продуктів. Прикладом є Tiktok. Компанія Byte Dance одночасно запустила платформу в десятках країн, використовуючи цифрові канали. Швидке масштабування за рахунок алгоритмів рекомендацій і вірусного контенту забезпечило глобальне охоплення.

Вибір стратегії охоплення обумовлюється потенціалом продукту (масовий чи нішевий), фінансовими ресурсами компанії, культурною чутливістю та потребою в адаптації, наявністю виробничих/логістичних потужностей, управлінським досвідом у міжнародній діяльності.

Поряд з визначенням стратегії охоплення ринків, компанія, особливо при використанні стратегії концентрованого або поетапного виходу повинна чітко обрати безпосередньо країни, на які вона першочергово планує виходити. При цьому необхідно здійснити аналіз наступних факторів: ємність та потенціал ринку – розмір потенційного попиту та темпи економічного зростання; конкурентне середовище – рівень конкуренції, присутність сильних гравців; політичні та економічні ризики – стабільність уряду, валютні коливання, торгові бар'єри; юридичні аспекти – обмеження для іноземних компаній, податкова політика, митне регулювання; культурні особливості – споживчі звички, мовні бар'єри, релігія.

Після обрання зарубіжного ринку наступний крок – обрання способу виходу на ринок. Вихід на зарубіжний ринок може здійснюватися різними способами, кожен з яких має свої переваги, недоліки та рівень ризику. Вибір способу залежить від цілей компанії, ресурсів, галузі, характеристик цільового ринку, потреби в контролі та інших чинників. Основними способами виходу на зарубіжний ринок є експорт (прямий та непрямий); ліцензування; франчайзинг, як форма ліцензування; контрактне виробництво; спільне підприємство; дочірня компанія (власні інвестиції за кордоном); електронна комерція.

Наступний крок – *розробка маркетингової програми* (маркетинг-мікс). Компаніям, які виходять на зовнішні ринки змушені пристосовувати маркетингову стратегію до місцевих умов. Деякі з них дотримуються політики глобальної стандартизації маркетингу-мікс. Перевагами цієї стратегії є ефект масштабу на виробництві і розподілі; ринкової влади та охоплення; здатність реалізовувати нові ідеї швидко та ефективно. Однак в неї є і свої недоліки – не врахування потреб, бажань споживачів, характеру використання товарів; неврахування різниці в правовому середовищі, в адміністративних процедурах тощо.

На іншому «полюсі» знаходяться компанії, які вважають більш вигідним адаптувати маркетинг-мікс, коли виробник підлаштовує свою маркетингову програму під кожний конкретний ринок. В цьому випадку краще задовільняються потреби споживачів, враховуються культурні відмінності, однак і зростає вартість.

Між цими двома стратегіями існує велика кількість проміжних варіантів. Навіть глобальні бренди поряд з стратегією глобальної стандартизації програми маркетингу-мікс, адаптують її окремі елементи для кращого задоволення потреб та побажань цільових покупців.

Завершальним етапом у процесі виходу компанії на зарубіжні ринки є організація міжнародного маркетингу.

Організація міжнародного маркетингу – це система управління та координації маркетингової діяльності на міжнародних ринках, що включає: розподіл функцій і повноважень; формування структур (підрозділів, офісів, команд); визначення ступеня автономії філій; узгодження питань між головним офісом та закордонними представниками.

Основними організаційними формами міжнародного маркетингу є:

1. *Експортний відділ.* Ця форма є найпростішою і використовується компаніями, які здійснюють обмежений обсяг експорту. Вся відповідальність за роботу цього відділу є централізована у штаб-квартирі компанії.

2. *Міжнародний відділ.* Використовується у випадку, коли компанія активно працює на кількох зовнішніх ринках. Міжнародний відділ має власну структуру та підпорядковується топ-менеджменту. Часто має окремий бюджет.

3. *Географічна або регіональна структура.* Використовується компаніями, які мають великий обсяг діяльності в кількох регіонах. Зазначена структура передбачає створення окремих підрозділів у центральному офісі компанії наприклад, департамент Північної Америки, департамент Європи. Їхнє завдання полягає в координації діяльності у відповідному географічному регіоні. Кожен з департаментів має свою команду (маркетинг, фінанси, аналітика тощо); відповідає за розробку і реалізацію маркетингової стратегії для конкретного ринку; має автономію у прийнятті операційних рішень.

4. *Матрична структура,* яка передбачає поєднання регіонального (географічного) та продуктового або функціонального підходу. Зазначена структура є гнучкою, але достатньо складною у координації. У компанії, що використовує зазначену структуру існують подвійні блоки управління: функціональні або продуктовий відділи та географічні (регіональні) відділи. Відповідно співробітники мають подвійне підпорядкування, наприклад керівнику за продуктом і керівнику за регіоном.

5. *Глобальна структура.* Відповідає моделі глобального маркетингу – компанія сприймає світ як єдиний ринок. Часто притаманна транснаціональним корпораціям. Глобальна структура – це організаційна модель, за якої компанія централізовано розробляє та впроваджує єдину стратегію маркетингу для всіх країн; має глобальний маркетинговий центр (офіс), який відповідає за ключові маркетингові рішення; орієнтується на стандартизацію продуктів та просування на всіх ринках; зарубіжні представництва переважно виконують роль реалізаторів стратегії, а не її розробників.

Основними факторами, що впливають на вибір структури є:

- ✓ географічний масштаб діяльності;
- ✓ асортимент продукції;

- ✓ рівень контролю, якого прагне компанія;
- ✓ фінансові ресурси;
- ✓ досвід у міжнародному маркетингу.

Таким чином, вихід підприємства на міжнародні ринки є складним, багатоетапним процесом, який охоплює стратегічні, організаційні та маркетингові рішення. Кожен етап – від визначення мотивів міжнародної діяльності до вибору ринку, способу виходу, формування маркетингової програми та організаційної структури – вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та конкурентних переваг компанії. Успішність міжнародної експансії залежить від здатності підприємства адаптуватися до умов іноземних ринків, забезпечуючи баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією маркетингових інструментів. Ефективна організація міжнародного маркетингу дає змогу компанії не лише зміцнити позиції на світовій арені, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги у глобальному бізнес-середовищі.

1.4. Сучасні виклики міжнародного маркетингу

Міжнародний маркетинг сьогодні – це не просто вихід за межі національних кордонів. Це і використання цифрових технологій і тонка адаптація до культур. Це і фокусування на сталому розвитку та етичному маркетингу. Бренди все більше заявляють про свої ESG ініціативи. Це і персоналізація маркетингових повідомлень та співпраця з локальними лідерами думок мікрофлюенсерами. Замість «всесвітньо відомих» зірок – автентичні локальні представники. Це і штучний інтелект та доповнена реальність. Це і омніканальність – забезпечення єдиного користувацького досвіду у будь-якій точці дотику з брендом. Це і адаптація під покоління Z та Alpha.

Одночасно міжнародний маркетинг сьогодні розвивається не тільки під впливом зазначених змін, але й зіштовхується з серйозними викликами, які змінюють правила гри для компаній у глобальному масштабі, що змушує їх шукати баланс між можливостями глобалізації та реальними бар'єрами.

Серед сучасних викликів міжнародного маркетингу слід зазначити: перш за все – геополітичну нестабільність. Геополітична нестабільність – це сукупність політичних, економічних і військових подій, які порушують стабільність у світі або в окремих регіонах, ускладнюючи міжнародну торгівлю, інвестиційну діяльність, логістику, а також здійснення маркетингу. Типовими проявами є війни та збройні конфлікти, як до прикладу війна в Україні, санкції та економічні обмеження, політичні кризи, революції, перевороти, терористичні акти, зміна режимів або влади, геоекономічне суперництво.

Геополітична нестабільність перетворює міжнародний маркетинг на високоризикову зону, де необхідно постійно балансувати між можливостями та етичними викликами.

Геополітична нестабільність впливає на міжнародний маркетинг перш за все через обмеження доступу до ринків. Введення санкцій, наприклад проти Ірану, росії, заборона діяльності іноземних компаній змушує компанії залишати ринки на яких вони здійснювали свою діяльність.

Так, до прикладу, Coca-Cola, McDonald's, IKEA залишили російський ринок у 2022 році через політичні та репутаційні ризики. Окрім того присутність на ринку країни агресора несе ризики для бренду та репутації компанії, може викликати бойкот чи негативну реакцію в інших країнах. Так, компанія H&M зазнала репутаційного тиску у Китаї через заяви про ситуацію в Сінцзяні, що викликало бойкот. Наслідком геополітичної нестабільності є також зміни в логістиці та ланцюгах постачання, що супроводжуються закриттям маршрутів, збільшенням витрат на транспортування, виникнення дефіциту матеріалів або комплектуючих. В умовах геополітичної нестабільності спостерігаються і зміни споживчої поведінки, а саме зростає попит на локальні продукти через недовіру до «чужого», люди починають купувати обережніше, орієнтуючись на безпеку, надійність. Як наслідок, компанії змушені локалізувати свої кампанії, змінювати позиціонування бренду.

В умовах геополітичної нестабільності можуть запроваджуватися регуляторні заходи, урядові обмеження на іноземну рекламу; цензура в авторитарних країнах; жорсткіші вимоги до контенту. Так, TikTok та Meta стикаються з обмеженнями в Індії, США та ЄС.

В таких умовах компанії диверсифікують ринки задля скорочення залежності від одного регіону, впроваджують мультилокальну стратегію, здійснюють стратегічне планування ризиків, впроваджують антикризовий PR.

Ще одним викликом міжнародного маркетингу виступає фрагментація ринків та зростання протекціонізму.

Фрагментація ринків – це тенденція до роздрібнення глобального ринку на все більшу кількість ізольованих або напівізольованих сегментів, які мають унікальні потреби споживачів, культурні особливості, регуляторні вимоги, мовні бар'єри. Основними причинами фрагментації є культурна та мовна різноманітність, цифровізація та персоналізація маркетингу, поширення локального націоналізму («купуй своє»), локальні платформи та соцмережі.

Відповідно фрагментація ускладнює стандартизацію маркетингових стратегій, веде до зростання витрат на адаптацію продукту, комунікації та бренду, потребує локальних досліджень та партнерств, спонукає компанії в

більшій мірі використовувати локальний підхід (глобальна стратегія + локальна адаптація).

Протекціонізм – це економічна політика держави, яка полягає у захисті власного внутрішнього ринку від іноземної конкуренції. Основними інструментами протекціонізму виступають мита на імпорту, квотування, субсидії для національних виробників, жорсткі стандарти та регулювання, обмеження на іноземну власність чи інвестиції. Останнім часом спостерігається посилення протекціонізму зі сторони різних країн. Основними причинами є:

- геополітична конкуренція (наприклад США-Китай);
- рецесії та економічні кризи (спроби захистити робочі місця);
- зміна політичних курсів (націоналістичні або популістські уряди);
- військово-політичні санкції та торгові війни;
- прагнення до технологічного суверенітету (напівпровідники, цифрові технології).

Протекціоністські заходи ускладнюють компаніям доступ до ринків через підвищення собівартості товарів, вимоги до локального виробництва або локального контенту. Крім того, зростають ризики та витрати, так як компанії змушені інвестувати в обхідні шляхи: локальне виробництво, спільне підприємство чи дочірні фірми.

Для реагування на виклики, пов'язані з фрагментацією та протекціонізмом компанії розробляють мультилокальні маркетингові стратегії, інвестують у локальні партнерства та спільні підприємства, розвивають гнучкі ланцюги постачання, використовують регіональні бренди або суббренди.

Ще одним із викликів, на які зобов'язані реагувати компанії, здійснюючи міжнародний маркетинг – кліматичні зміни та екологічна відповідальність. Екологічний виклик – це комплекс проблем, пов'язаних із впливом бізнесу на довкілля, що змушує компанії переглядати виробництво, логістику, комунікації та навіть позиціонування бренду. Це також тиск з боку споживачів, урядів і громадських організацій, які очікують екологічної прозорості та сталості.

Кліматичні зміни та екологічна відповідальність – це не тимчасова тенденція, а фундаментальний виклик міжнародного маркетингу. Останнім часом зростає частота екстремальних погодних явищ (повені, посухи, шторми тощо), в відповідності до цього спостерігається нестабільність у виробництві окремих видів сировини (какао, кава, пшениця), підвищується енерговитрати та вартість логістики.

В цих умовах зростає екологічна свідомість покупців. Вони очікують екологічної упаковки, прозорості походження продукту, наявності у компанії

еко-сертифікатів (до прикладу Fair Trade, Rainforest Alliance, Carbon Neutral), підтримки соціально-екологічних ініціатив.

Здійснюючи міжнародний маркетинг компанії також зіштовхуються з рядом регуляторних обмежень та стандартів:

- ЄС: Зелена угода (Green Deal) – зобов'язання бути кліматично-нейтральним до 2050 року;
- Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) – податки на імпортованих товарів з високим вуглецевим слідом;
- вимоги до незалежного екологічного аудиту, ESG-звітності.

Відповідно до цього міжнародний маркетинг змушений реагувати через розробку біорозкладної упаковки, виготовлення екотоварів, мінімізацію відходів. Компанії з просування акцентують увагу на сталості, соціальній відповідальності та прозорості. Так, компанія Body Shop просуває свої продукти як cruelty-free та етичні, підкреслюючи прозорість та стійкість.

В умовах зазначеного виклику компанії повинні діяти проактивно, впроваджуючи екостратегії, прозорість та етичність у всіх елементах комплексу маркетингу.

Ще одним із викликів міжнародного маркетингу є виклик культурної чутливості та соціальних змін. Це один із найбільш глибоких і постійно актуальних викликів міжнародного маркетингу, оскільки у глобалізованому світі компанії не просто продають товари, а комунікують зі споживачами, які мають різні культурні особливості, цінності, вірування, мову, соціальні традиції. Культурна чутливість – це здатність компанії розуміти, поважати і враховувати культурні особливості цільової аудиторії в іншій країні або регіоні при розробці маркетингових стратегій. Це не лише переклад мови, а й адаптація цінностей, символів, кольорів, гумору, стилю життя тощо.

Соціальні зміни включають еволюцію сімейних структур, гендерних ролей; зростання значення інклюзивності, різноманіття та рівності; поколінні трансформації (відмінності у поведінці споживачів).

Маркетинговими стратегіями на виклик є глибока локалізація, залучення місцевих команд до роботи компанії, культурний аудит перед запуском, кроскультурне навчання персоналу, відмова від стереотипів, сексизму, культурних експлуатацій.

Ще одним вагомим викликом міжнародного маркетингу окрім зазначених є швидкість з якою відбуваються технологічні зміни. Технологічні зміни сьогодні є драйвером турбулентності. Сучасні технології (від AI до блокчейну) змінюють швидкість, спосіб і якість взаємодії з міжнародними споживачами, часто радикально змінюючи правила гри в окремих галузях.

Швидкість змін змушує компанію:

- прискорювати виведення нових продуктів;
- частіше оновлювати маркетингові стратегії;
- постійно тестувати нові цифрові канали;
- адаптувати комунікації до нових цифрових звичок аудиторії.

Серед ключових технологій, що впливають на міжнародний маркетинг слід виділити AI, Big Data, AR/VR, блокчейн, маркетингові платформи (CRM, CDP).

Основними викликами швидких технологічних змін є перш за все їх швидкість – технології застарівають ще до того, як ROI повністю реалізований: потрібні великі інвестиції в цифрову трансформацію маркетингу. Крім того, не всі країни мають однакову цифрову інфраструктуру.

Таким чином, швидкість технологічних змін стає невід’ємним фактором міжнародного маркетингу. Ті, хто не встигає адаптуватися ризикують втратити конкурентну позицію навіть на усталених ринках. Адже виклики міжнародного маркетингу у XXI столітті є складними, динамічними та взаємопов’язаними. Серед головних – геополітична стабільність, фрагментація ринків, кліматичні та соціальні зміни, технологічна турболентність. Щоб успішно конкурувати, компанії мають бути гнучкими, адаптивними та глибоко розуміти як глобальні, так і локальні контексти. Перемагають ті, хто поєднує інноваційність із культурною чутливістю.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність міжнародного маркетингу та які фактори зумовили його виникнення у другій половині XX століття?
2. Які етапи становлення міжнародного маркетингу як наукової дисципліни можна виокремити?
3. Чим відрізняються підходи до визначення міжнародного маркетингу (економічний, стратегічно-орієнтований, культурний, інтернаціоналізаційний, sustainability-орієнтований)?
4. Які основні відмінності між національним і міжнародним маркетингом (за географією, правовим регулюванням, культурними факторами, конкуренцією, дистрибуцією тощо)?
5. Які основні принципи міжнародного маркетингу та як вони проявляються на практиці?
6. Назвіть і охарактеризуйте основні функції міжнародного маркетингу.
7. У чому полягають особливості та відмінності основних форм міжнародного маркетингу: експортного, зовнішньоекономічного, мультинаціонального, глобального, глокального?

8. Які основні мотиви виходу компаній на міжнародні ринки? Наведіть приклади.

9. Які існують стратегії охоплення зарубіжних ринків та їхні переваги й недоліки?

10. Які сучасні виклики стоять перед міжнародним маркетингом у ХХІ столітті та як компанії на них реагують?

Тестові завдання до розділу 1

1. Який із наведених мотивів найчастіше спонукає компанію виходити на міжнародні ринки?

- а) Зменшення податків у країні походження
- б) Розширення ринку та зростання прибутків
- в) Складність управління на внутрішньому ринку
- г) Зміна власників компанії

2. До якого типу стратегій охоплення міжнародних ринків належить зосередження компанії на 1-3 ключових країнах?

- а) Стратегія глобального охоплення
- б) Стратегія диверсифікації ризиків
- в) Стратегія концентрованого охоплення
- г) Стратегія горизонтальної інтеграції

3. Яка перевага характерна для стратегії поступового розширення на міжнародні ринки?

- а) Швидке масштабування
- б) Контрольований ріст і можливість адаптації
- в) Зниження витрат на виробництво
- г) Високий ефект масштабу

4. Який приклад ілюструє стратегію глобального охоплення?

- а) Рошен виходить на ринки Східної Європи
- б) Grammarly розширює діяльність у Великобританії
- в) TikTok одночасно запускається в десятках країн
- г) ІКЕА тестує формат магазинів у Скандинавії

5. Який підхід до маркетинг-мікс компанія обирає, якщо прагне врахувати культурні відмінності споживачів у різних країнах?

- а) Глобальна стандартизація
- б) Локальна адаптація
- в) Централізована уніфікація
- г) Вертикальна інтеграція

6. Для якої структури міжнародного маркетингу характерне подвійне підпорядкування співробітників?

- а) Географічна структура
- б) Матрична структура
- в) Глобальна структура
- г) Функціональна структура

7. Що є основним завданням глобальної структури міжнародного маркетингу?

- а) Максимальна автономія філій
- б) Централізована розробка єдиної маркетингової стратегії
- в) Локалізація маркетингових програм
- г) Координація експортних операцій

8. Який фактор належить до економічних при виборі зарубіжного ринку?

- а) Мовні бар'єри
- б) Рівень конкуренції
- в) Темпи економічного зростання
- г) Релігійні традиції

9. Який із перелічених способів виходу на міжнародний ринок передбачає створення власних інвестицій за кордоном?

- а) Ліцензування
- б) Франчайзинг
- в) Дочірня компанія
- г) Електронна комерція

10. Який приклад ілюструє використання дешевої робочої сили як мотиву виходу на міжнародні ринки?

- а) Nestlé працює у понад 180 країнах
- б) Tesla розширює продажі в Європі
- в) Apple виробляє продукцію в Китаї
- г) Grammarly орієнтується на англомовних користувачів

Рекомендована література

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. Київ : Вільямс, 2020. 816 с.
2. Черваньов Д. М., Дороніна М. С. Міжнародний маркетинг : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
3. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 18th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2023. 624 p.

4. Doole I., Lowe R. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 8th ed. Andover : Cengage Learning, 2022. 576 p.
5. Hollensen S. Global Marketing. 9th ed. Harlow : Pearson, 2023. 816 p.
6. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 10th ed. Harlow : Pearson, 2020. 600 p.
7. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 8th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 688 p.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
9. Leonidou L. C., Katsikeas C. S., Samiee S. International marketing in the 21st century: Trends, challenges, and opportunities. Journal of International Marketing. 2020. Vol. 28 (2). P. 3-29.
10. Sheth J. N. Next frontiers of international marketing: Digitalization, sustainability, and inclusion. International Marketing Review. 2021. Vol. 38 (4). P. 789–803.

«Світ стає єдиним глобальним ринком. Компанії повинні мислити глобально, але діяти локально». - Філіп Котлер

РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНЕ МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ

- 2.1. Поняття та структура міжнародного маркетингового середовища
- 2.2. Характеристика складових мікросередовища міжнародної компанії
- 2.3. Макросередовище компанії. Основні складові
- 2.4. Алгоритм оцінювання маркетингового середовища

Ключові слова: міжнародне маркетингове середовище, мікросередовище, макросередовище, споживачі, конкуренти, посередники, постачальники.

2.1. Поняття та структура міжнародного маркетингового середовища

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб забезпечувати баланс між організацією та зовнішнім середовищем шляхом створення ринково-затребуваного продукту та його обміну на необхідні для забезпечення життєдіяльності організації ресурси. Це є серцевиною стратегічного управління, а завдання маркетологів – допомогти в рішенні цього завдання за рахунок правильної та адекватної оцінки змін, що відбувається в зовнішньому середовищі.

Звідки, аналіз навколишнього середовища є першим кроком, що дозволяє компанії визначитися як з проблемами, так із можливостями, що відкриваються на міжнародних ринках. Зовнішнє середовище, в якому компанія здійснює свою діяльність є досить мінливим. Одні тренди з'являються, окремі зникають з часом. Деякі з цих процесів відкривають нові можливості для компанії, створюють для неї сприятливі умови. Інші, навпаки, створюють додаткові труднощі та обмеження. Щоб успішно виживати в довготривалій перспективі, компанія повинна вміти передбачати можливі загрози та нові можливості, що відкриваються перед нею.

Основним джерелом можливостей та загроз є навколишнє середовище або маркетингове середовище.

Міжнародне маркетингове середовище – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які прямо або опосередковано впливають на діяльність компанії на зарубіжних ринках.

На відміну від національного середовища, міжнародне охоплює множину країн, кожна з яких має свою унікальну політичну, економічну, соціальну, правову та культурну специфіку. Хоча міжнародне маркетингове середовище в цілому характеризується тими ж факторами, що і національне середовище, однак

їхній склад є дещо ширшим. Крім того, потенціал невизначеності для суб'єктів міжнародного маркетингу є значно вищий порівняно з національним.

Здійснюючи міжнародну маркетингову діяльність компанія повинна вивчати не лише середовище окремих зарубіжних країн для з'ясування їх відмінних характеристик, а й країни базування. Це дасть можливість визначитися із зовнішньоекономічною політикою країни базування, правовими обмеженнями щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій.

У процесі здійснення міжнародного маркетингу необхідно враховувати такі тенденції розвитку глобального маркетингового середовища, які визначають ті спільні для всіх країн риси, якими характеризується міжнародне маркетингове середовище.

За своїм складом міжнародне маркетингове середовище може бути представлене наступним чином:

- національне маркетингове середовище країни базування;
- маркетингове середовище окремих зарубіжних країн;
- глобальне маркетингове середовище.

Основними особливостями міжнародного маркетингового середовища є:

- гетерогенність – велика різноманітність у споживчих звичках, культурі, в правовому регулюванні;
- динамічність – швидкі політичні, економічні та технологічні зміни;
- поліцентричність – важливість розуміння кожного ринку окремо;
- високий ступінь ризику – через нестабільність та складність прогнозування.

За критерієм керованості виділяють три основні види середовищ міжнародного маркетингу – внутрішнє (кероване компанією), мікросередовище (частково кероване), та макросередовище (некероване).

Структура міжнародного маркетингового середовища представлена на рисунку 2.1.

Фундаментом для успішної міжнародної маркетингової діяльності є внутрішнє середовище компанії. **Внутрішнє середовище** – це сукупність ресурсів, процесів, стратегії і організаційної культури, які безпосередньо контролюються компанією. Зазначене середовище відіграє вирішальну роль у формуванні міжнародної стратегії, визначає стратегічний потенціал компанії в умовах глобальної конкуренції.

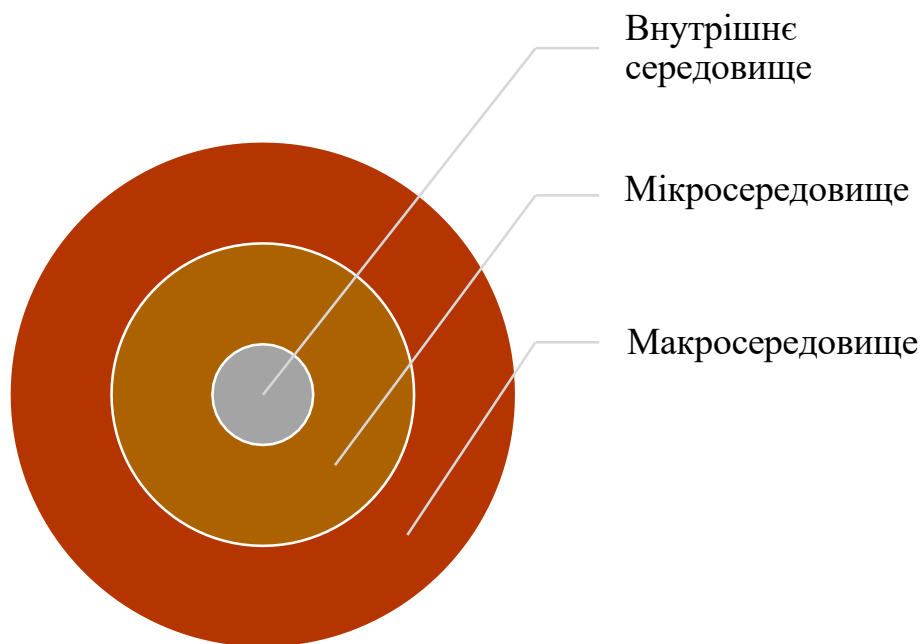


Рис. 2.1. Структура міжнародного маркетингового середовища

Серед ключових елементів внутрішнього середовища виділяють:

- ресурси компанії;
- організаційну структуру;
- стратегії та цілі компанії;
- корпоративну культуру.

Серед ресурсів компанії слід виділити як фінансові, технологічні, так і людські ресурси. Наявність фінансових ресурсів визначає можливість компанії здійснювати ретельне дослідження міжнародних ринків, локалізацію продуктів у відповідності з вимогами споживачів, пристосувати логістику та маркетингові комунікації. Як свідчить практика, ті компанії, що мають обмежений бюджет, як правило, обирають франчайзинг або створення спільних підприємств на початкових етапах виходу на зарубіжні ринки.

Рівень розвитку технологій компаній також визначає маркетингову діяльність через можливості пропозиції більше інноваційних продуктів, з вищим рівнем якості, а також автоматизацію ланцюгів постачання.

Не менш важливим є наявність кваліфікованого людського капіталу. Наявність фахівців, що досконало знають міжнародне право, кроскультурний менеджмент, володіють мовними навичками, а також навчання та розвиток співробітників надають можливість компанії уникати можливих конфліктів, ефективно пристосовувати інструменти маркетингу до роботи на зарубіжних ринках.

Організаційна структура, що характеризується ієрархією управління, розподілом функцій між підрозділами також є тим внутрішнім елементом, що визначає можливості міжнародної маркетингової діяльності.

Так, централізована структура управління сприяє уніфікації бренду, але в той же час обмежує гнучкість та може призводити до конфліктних ситуацій з бренд-менеджерами, що працюють в зарубіжних філіях. В свою чергу децентралізована структура дає можливість локальним філіям швидше реагувати на ринкові зміни.

Вагоме значення у контексті міжнародного маркетингу відіграє корпоративна культура. *Корпоративна культура* – це сукупність цінностей, норм, вірувань, традиції і поведінкових моделей, які поділяються працівниками компанії і визначають її внутрішню атмосферу та стиль ведення бізнесу.

Корпоративна культура:

- впливає на прийняття рішень – формує підходи до управління, ризиків, інновацій, комунікацій; визначає ступінь централізації або децентралізації закордонних підрозділів;

- сприяє або ускладнює міжнародну адаптацію – компанії з відкритою, гнучкою культурою легше адаптуються до інших ринків і культур; культура орієнтована на співпрацю і повагу до відмінностей, полегшує міжкультурну комунікацію;

- формує бренд і репутацію – відкритість до сталого розвитку, етики, інклюзивності може стати конкурентною перевагою на глобальному ринку; корпоративні цінності, які транслиуються у маркетингових повідомленнях повинні узгоджуватися з місцевими нормами;

- впливає на кадрову політику – формує стиль лідерства, систему мотивації, відносини між працівниками; у мультикультурних колективах важливо уникати культурного домінування та упереджень.

Так, до прикладу, компанії ІКЕА має чітко сформовану корпоративну культуру, що ґрунтується на скандинавських цінностях – простоті, рівності, сталому розвитку. Це допомагає їй підтримувати послідовність у глобальних комунікаціях і водночас адаптуватися до локальних ринків.

Ще одним з ключових елементів внутрішнього середовища є цілі та стратегії компанії, що задають вектор розвитку міжнародного маркетингу. Вони визначають, які ринки обрати, як позиціонувати бренд, які продукти просувати і які ресурси залучати. Без чітких внутрішніх орієнтирів міжнародна експансія буде хаотичною та неефективною.

Внутрішнє середовище хоча і є керованим, однак тісно пов'язане із зовнішнім, особливо макросередовищем. Макрофактори, такі як економічні

умови, політична ситуація та культурні особливості в свою чергу чинять вплив на внутрішні процеси компанії, а саме на вибір організаційної структури управління, стратегії та цілі, ресурсні можливості. Тому досить важливим є забезпечення гнучкості внутрішнього середовища для адаптації до зовнішніх змін.

Ефективність внутрішнього середовища дозволяє компанії швидко адаптуватися до зовнішніх змін, проактивно впливати на ринок, забезпечувати стійке зростання та розвиток на глобальному рівні.

На маркетингову діяльність на міжнародних ринках здійснює вплив також зовнішнє середовище, що включає мікро- та макросередовище.

Зовнішнє середовище – це сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, правових та природних умов, національних та міжнародних інституційних структур, а також інших зовнішніх умов та факторів, що діють в оточенні компанії і впливають на різноманітні сфери її діяльності.

Безпосереднє оточення компанії, що впливає на маркетингову діяльність, є мікросередовище.

Мікросередовище міжнародної компанії – це сукупність зовнішніх чинників, які впливають на її здатність обслуговувати клієнтів на міжнародних ринках. Ці чинники є частково керованими і формують операційне оточення компанії.

Мікросередовище складається зі споживачів, конкурентів, посередників, постачальників та контактних аудиторій (рис.2.2).



Рис. 2.2. Структура мікросередовища

Кожен з цих складових мікросередовища відіграє вагомий роль у формуванні стратегії та елементів комплексу маркетингу на міжнародних ринках. Ретельний аналіз та управління мікросередовищем дозволяє компанії адаптуватися до змін, ефективно задовольняти потреби споживачів та досягати конкурентних переваг.

Одним із складових зовнішнього середовища є неконтрольоване середовище, а саме макросередовища.

Макромаркетингове середовище – це сукупність факторів, які здійснюють зовнішній вплив як на компанію, так і мікросередовище в цілому.

Оцінити макросередовище можна за моделлю PESTLE:

- P (political) – політичні фактори;
- E (economic) – економічні фактори;
- S (social) – соціально-культурні фактори;
- T (technological) – рівень розвитку технологій;
- L (legal) – правові (митні правила, стандарти, захист інтелектуальної власності);
- E (ecological) – екологічні вимоги.

Детальна характеристика складових мікро- та макросередовища, показники, якими вони характеризуються розглянуто в наступних параграфах. В цілому слід зазначити, що ретельний аналіз міжнародного маркетингового середовища допомагає компаніям: адаптувати маркетингову стратегію до умов країни; знизити ризики виходу на ринок; ефективно позиціонувати товар; враховувати потреби споживачів та вимоги регуляторів.

2.2. Характеристика складових мікросередовища міжнародної компанії

Успіх діяльності компанії на міжнародних ринках в значній мірі буде визначатись не лише її внутрішнім середовищем, а й зовнішнім, одним із складових якого є мікросередовище. Як зазначено в попередньому параграфі, до мікросередовища відносять постачальників, посередників, споживачів конкурентів та контактні аудиторії.

Постачальники – це компанії і приватні особи, які забезпечують компанію та її конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг. Постачальники є важливою ланкою в системі створення та розповсюдження споживчої цінності кожної компанії. Їхній вплив на маркетингову діяльність міжнародної компанії є досить вагомим, оскільки вони прямо впливають на якість продукції, собівартість, строки поставок і здатність компанії вчасно реагувати на попит зарубіжного ринку. Детальний аналіз впливу постачальників на маркетингову діяльність компаній представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вплив постачальників на маркетингову діяльність міжнародної компанії

<i>Аспект</i>	<i>Зміст</i>	<i>Напрямок впливу</i>
Цінова політика	Ціни на сировину та комплектуючі формують базову собівартість продукції	Підвищення ціни на сировину спонукає компанію підвищувати кінцеву ціну на ринку
Якість продукту	Постачальники отримали стандарт якості кінцевого продукту	Погана якість деталей негативне сприйняття бренду в цілому
Час і надійність поставок	Несвоєчасні поставки можуть зірвати час виходу продукції компанії на ринок	Затримка поставок-недоступність продукції в піковий сезон
Гнучкість та адаптивність	Готовність постачальника оперативно змінювати обсяг чи характеристики продукту	Неможливість швидко адаптувати товар під локальні вимоги
Імідж та репутація	Екологічність або етичність постачальника залежить від бренду компанії	Так, неетична поведінка постачальника може нести репутаційний ризик

В процесі вибору постачальників компанії можуть стикнутися з рядом проблем, такими як висока залежність від одного постачальника, несумісність стандартів, геополітичні ризики. Так, причиною високої залежності від одного постачальника може бути унікальність ресурсів, відсутність альтернатив. В цьому випадку існує ризик перебоїв поставок та відповідно нестабільність асортименту. Існування різних технічних або сертифікаційних вимог у країнах може призвести до неможливості виходу на окремі ринки або ж до значного підвищення витрат через необхідність адаптації продукції.

Санкції, обмеження експорту або імпорту, різноманітні геополітичні ризики можуть зруйнувати ланцюги поставок, що відображається на маркетинговій діяльності. З метою усунення існуючих проблем та їх наслідків, в процесі розвитку системи постачання доцільно здійснювати:

- диверсифікацію постачальників, тобто зменшувати залежність від одного джерела та збільшувати гнучкість в виборі;
- впровадження етичних та екологічних перевірок, що забезпечить підтримку ESG бренду та відповідальності компанії;
- інвестувати у стратегічних постачальників, а саме заключення довгострокових контрактів, спільна розробка продуктів;
- цифровізувати ланцюги постачання, що дозволить контролювати ризики, точно планувати маркетингові компанії.

Так, до прикладу, компанія Nestlé уникає надмірної залежності від одного постачальника сировини, використовуючи ланцюги постачання для різних ринків. Вона також проводить аудит постачальників з питань дитячої праці, особливо в регіонах виробництва какао, щоб зберігати свій позитивний імідж у Європі та США.

Наступний елемент мікросередовище міжнародної компанії – маркетингові посередники.

Маркетингові посередники – це організація чи фізичні особи, які допомагають компанії продавати та розповсюджувати її продукцію на зарубіжних ринках. Вони є ключовим елементом середовища, забезпечуючи доступ до нових споживачів, логістику та ефективне спілкування клієнтів. Виробники сьогодні змушені мати справу з великою кількістю посередницьких організацій, які є достатньо сильними, щоб диктувати свої умови. Основні маркетингові посередники представлено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Маркетингові посередники міжнародної компанії

Торгові посередники представлені дистриб'юторами, імпортерами, оптовиками та роздрібними продавцями. Вони закупають товари у виробника й перепродають їх на зовнішньому ринку, відповідають за зберігання, транспортування продукції. При виборі торгового посередника доцільно звертати увагу на надійність, його репутацію, фінансову стабільність та наявність налагодженої дистрибуційної мережі.

Агентські структури: агенти, брокери, торгові представники, що діють на основі комісійної винагороди, не набуваючи права власності на товар. Часто використовуються для продажу складної техніки, промислового обладнання. До прикладу, брокери з продажу металургійної продукції в Туреччині, агенти із закупівель для гіпермаркетів у Франції.

Міжнародні компанії звертаються до послуг агентських структур перш за все через низький рівень витрат для компанії. Використання цих структур може також забезпечити гнучкість в роботі. Однак при виборі агентських структур слід пам'ятати про обмежений вплив на методи їх просування, а також на низьку зацікавленість цих структур у довгостроковому розвитку бренду.

Логістичні посередники (транспортні компанії, склади, митні брокери) здійснюють повний комплекс заходів для забезпечення руху товарів від виробника до споживача. Вони допомагають компанії складувати і переміщувати товари від місця виробництва до місця призначення, надають послуги з оформлення імпортно- експортних документів. Прикладом можуть слугувати міжнародні логістичні оператори типу DHL, Maersk, склади тимчасового зберігання в країнах ЄС для українських експортерів. При виборі логістичних посередників важливими вимогами до них виступають надійність та дотримання термінів, знання ними міжнародних митних процедур. Важливою також є оцінка способу зберігання та транспортування з врахуванням таких факторів, як ціна, обсяги, швидкість доставки та безпека.

Агенції з надання маркетингових послуг – це фірми, які займаються проведенням маркетингових досліджень, рекламні агенції та маркетингові консультаційні компанії. До прикладу – Kantar, Nielsen, Ipsos – міжнародні агенції, що працюють у багатьох країнах. Всі вони допомагають компанії в виборі ринку та просування на нього товарів. До вибору подібних компаній необхідно підходити обережно, так як творчий потенціал, ціна та якість послуг та рівень сервісу у кожної з них різний.

До групи фінансових посередників входять банки, кредитно-страхові компанії та інші організації, які допомагають фінансувати угоди та страхувати від ризику, пов'язаного з купівлею та продажем товарів. Незалежно від того влаштовує чи ні компанію підтримка зі сторони фінансової системи, в будь-якому випадку компанії повинні пам'ятати про вплив фінансових інститутів на ефективність маркетингу. В зв'язку з цим компанії повинні встановлювати тісні взаємозв'язки з найбільш важливими фінансовими організаціями.

Центральною фігурою мікросередовища є споживачі. Адже саме їх потреби, смаки, очікування та поведінка формують попит і початок успіху компанії на зарубіжному ринку. Компанія повинна вивчати цільові групи, адаптувати

продукт, комунікації та канали дистрибуції, реагувати на соціокультурні, економічні та технологічні особливості.

Компанії доводиться працювати з різними типами споживачів, характеристика яких представлена в таблиці 2.2. Кожному типу притаманні власні особливості, які компанія повинна враховувати в своїй роботі.

Таблиця 2.2

Основні типи споживачів на міжнародному ринку

<i>Тип споживача</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Індивідуальні споживачі (B2C)</i>	Кінцеві покупці товарів і послуг для особливого споживання. Потребують культурної адаптації, пропозиції
<i>Корпоративні (B2B)</i>	Компанії або установи, які купують товари для виробництва, переробки або перепродажу. Вимагають технічної, логістичної та сервісної підтримки
<i>Державні установи</i>	Покупці в межах державних тендерів, часто регулюються специфічним законодавством
<i>Міжнародні організації</i>	Наприклад, ООН, Червоний хрест – закуповують товари для гуманітарних або технічних проектів

Основними проблемами роботи зі споживачами на зарубіжних ринках може стати культурне нерозуміння (реклама, що ображає локальні традиції); низька впізнаваність бренду (споживач не довіряє іноземному продукту); високі очікування до сервісу (різний рівень сервісу у США і Південній Азії); юридичні обмеження на маркетинг (заборона реклами алкоголю в мусульманських країнах).

В будь-який момент компанія може вступити у відносини з одним або кількома типами ринків. Глибоке їх розуміння дасть можливість їй адаптувати маркетингову стратегію, будувати лояльність до бренду, уникати репутаційних і фінансових втрат та забезпечувати собі конкурентну перевагу.

Відповідно до концепції маркетингу успіху досягне та компанія, яка створить вищу споживчу цінність і яка задовольнить споживача краще, ніж конкуренти.

Конкуренти – це інші компанії, які пропонують подібні товари або послуги та борються за увагу, лояльність та гроші тих самих споживачів.

У міжнародному середовищі конкуренція часто є жорстокішою, багаторівневою й охоплює як глобальних гігантів, так і місцеві бренди.

Конкуренція має вплив на позиціонування бренду, цінову політику, інноваційну активність, маркетингові бюджети і вибір ринку.

Всі конкуренти можуть бути поділені наступним чином:

- *прямі конкуренти* – ті, хто пропонує аналогічні товари для тієї ж цільової аудиторії (Coca-Cola і Pepsi);

- *непрямі конкуренти* – пропонують альтернативу, що задовольняє ту саму потребу іншим способом (сік та газові напої);

- *потенційні конкуренти* – компанії, що можуть вийти на ринок найближчим з часом (локальний стартап з новим продуктом);

- *глобальні конкуренти* – міжнародні корпорації з широким охопленням і ресурсами (Apple, Samsung, Nestle);

- *локальні конкуренти* – місцеві компанії, які добре знають національні смаки й правила (регіональний виробник молока в Польщі).

Конкуренти як елемент мікросередовища є одним із окремих факторів впливу на стратегії міжнародного маркетингу. В зв'язку з цим компаніям потрібно постійно моніторити конкурентне поле; адаптовувати стратегії до локального контексту; бути гнучким до змін.

Маркетингове середовище компанії включає в себе також різні контактні аудиторії. **Контактні аудиторії** – це групи, або організації, які мають потенційний або фактичний вплив на здатність компанії досягати своїх цілей. На рисунку 2.4 представлені сім типів контактних аудиторій.



Рис. 2.4. Контактні аудиторії

Контактні аудиторії засобів масової інформації. До них відносяться ті, хто повідомляє новини, пише статті, блоги, редакційні коментарі тощо. З їх допомогою компанії можуть формувати свій імідж у суспільстві через трансляцію інформації.

Фінансові кола, як от банки, інвестори, фондові біржі впливають на доступ до капіталу, інвестицій, кредитів. Урядові органи, такі як Міністерства, регуляторні органи, митні органи регулюють правила ведення бізнесу, видають дозволи з різних питань ведення бізнесу.

Громадські організації. Маркетингові рішення компанії можуть викликати питання у організацій споживачів, рухів на захист оточуючого середовища та інших. Тому компанії та їх PR відділи повинні підтримувати постійні відносини з громадськими організаціями.

Місцева громадськість в особі місцевої влади, жителів та лідерів громад впливають на прийняття рішень щодо розміщення виробництва, будівництва об'єктів та ведення бізнесу загалом. Компанія повинна приймати до уваги також відношення широкої громадськості до її товарів та і до всієї діяльності. Так як репутація компанії, що склалася в суспільстві, впливатиме на купівельну поведінку і відповідно на успіх компанії в економічному плані.

Внутрішні контактні аудиторії складаються з працівників, менеджерів, членів Ради директорів тощо. Якщо співробітники вболівають за свою компанію, то позитивне відношення буде розповсюджуватися і на всі інші контактні аудиторії.

При взаємодії з контактними аудиторіями потрібно дотримуватись наступних вимог:

- прозорість діяльності – даних, звітність, доступ до інформації;
- соціальна відповідальність – участь у проєктах корпоративної соціальної відповідальності, підтримка місцевих ініціатив;
- інклюзивність комунікацій – повага до мов, культур, цінностей;
- готовність до діалогу – конструктивне вирішення конфліктів;
- проактивна позиція – не лише реагування, а й формування відповідних відносин.

Таким чином, мікросередовище є безпосереднім операційним середовищем міжнародної компанії, що чинить істотний вплив на ефективність її маркетингової діяльності на зовнішніх ринках. Недостатня увага до мікросередовища може призвести до конфліктів, репутаційних втрат, низького попиту або витіснення компанії з ринку. Тому глибокий аналіз і гнучке управління цими складовими є необхідною умовою для сталого розвитку міжнародного бізнесу.

2.3. Макросередовище компанії. Основні складові

На компанію і все її мікросередовище впливають фактори, які можуть відкрити для неї нові можливості або стати джерелом серйозної загрози. На рисунку 2.5 представлені відповідно до моделі PESTLE, шість основних факторів макросередовища.



Рис. 2.5. Фактори макросередовища

Політичні фактори, що охоплюють політичну стабільність у країні, урядову політику щодо ведення бізнесу, податкове та митне регулювання, торговельні бар'єри, а також розвиток міжнародних відносин та геополітичні конфлікти суттєво впливають на міжнародний маркетинг. Політичні ризики, що можуть виникати впливатимуть на процеси інвестування, стримуватимуть, а також ускладнюватимуть доступ до ринку тієї чи іншої країни.

В розділі 4 більш детально буде розглянуто фактори політичного середовища, ризики, що з ним пов'язані та рекомендації щодо згладжування негативного впливу політичних факторів на міжнародну маркетингову діяльність.

Наступним фактором, що характеризує макросередовище є економічне. **Економічне середовище** включає ті фактори, які впливають на купівельну здатність покупців та структуру споживання. Рівень ВВП та темпи економічного зростання, обмінний курс валют, рівень інфляції та процентні ставки, рівень безробіття – показники, що характеризують групу економічних факторів. Саме вони формують доцільність виходу компанії на ринок, впливають на ціноутворення, обсяги продажів та стратегію просування.

Детальний аналіз факторів економічного середовища, сучасні тенденції їх розвитку, а також вплив на маркетингову діяльність міжнародної компанії буде розглянуто в розділі 5.

Значний вплив на міжнародний маркетинг чинять також і соціокультурні фактори, які включають як демографічні фактори, так і фактори культурного середовища, яке включає соціальні інститути, що сприяють формуванню та сприйняттю цінностей, смаків та норм поведінки суспільства. Демографічні фактори характеризуються перш за все чисельністю населення. Саме чисельність буде визначати потенційний попит на тих чи інших ринках. Великі ринки, такі як Індія чи Китай дають змогу масштабувати продажі, хоча при цьому і потребують сегментації. В процесі аналізу демографічних факторів слід ретельно також аналізувати структуру населення, стать, сімейний стан та структуру домогосподарств, рівень освіти, урбанізації, а також міграційні процеси. Так, трудова міграція змінює склад населення, завдяки еміграції можуть створюватися нові ніші.

Демографічне середовище в рамках соціокультурного середовища є фундаментом для розуміння потреб і очікувань цільових аудиторій, знання якого дозволяє:

- коректно сегментувати ринки;
- формувати релевантні пропозиції;
- адаптувати комунікації;
- будувати довгострокову стратегію присутності на ринку.

Особистість людини формується в конкретному суспільстві, яке визначає його переконання і цінності. В неї складається певний світогляд, який впливає на її відношення до самої себе та інших людей.

В кожному суспільстві свої переконання і цінності, більшість з яких є досить стійкими, що актуалізує їх вивчення в розрізі країн, де планується введення бізнесу. Урахування факторів культурного середовища є найбільш складним завданням в міжнародному маркетингу. Оцінка цих факторів на відміну від інших, ґрунтується в основному на первинних методах збору інформації. Досить складною також є інтерпретація цієї інформації та розробка рекомендацій щодо її використання. Система факторів культурного середовища, наукові підходи до їх класифікації, методи оцінка, а особливості різних регіонів світу розглянуто в розділі 5.

Наступна група факторів згідно з моделлю PESTLE – технологічні.

Технологічні фактори охоплюють рівень науково-технічного прогресу, впровадження інновацій, цифровізацію бізнесу, автоматизацію виробництва, а також розвиток інформаційних технологій. Вони прямо впливають на:

- ефективність виробничих і логістичних процесів;
- комунікацію з клієнтами;
- методи збору та аналізу даних;
- конкурентоспроможність товарів і послуг;
- адаптацію до цифрової поведінки.

Сьогодні технологічні фактори є ключовим рушієм змін у міжнародному маркетингу. Адже кожна нова технологія приходить на зміну старій. І коли стара індустрія не помічає нових технологій або вступає з ними в боротьбу, вона обов'язково терпить поразку.

Нові технології створюють нові ринки та нові можливості. Компанії змушені виявляти тенденції в розвитку науки і технологій та визначити як вони будуть впливати на здатність їх товарів задовільняти потреби покупців.

Основні технологічні тенденції, що впливають на міжнародний маркетинг, представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні технологічні тенденції

<i>Технологія/тенденція</i>	<i>Вплив на міжнародний маркетинг</i>
<i>Цифрова трансформація</i>	Перехід компанії до цифрових каналів (сайти, мобільні додатки, маркетплейси)
<i>Big Data та аналітика</i>	Глибокий аналіз поведінки клієнтів, персоналізація пропозицій
<i>Штучний інтелект та машинне навчання</i>	Чат-боти, прогностична аналітика, рекомендаційні системи
<i>Інтернет речей</i>	Розумні продукти (наприклад побутова техніка), нові канали збору даних
<i>Автоматизація та роботи</i>	Автоматизація складів, виробництва, клієнтської підтримки
<i>Доповнена (AR) і віртуальна реальність (VR)</i>	Нові можливості для презентації товарів (наприклад "примірка" онлайн)
<i>Електронна комерція та мобільні платформи</i>	Зростання онлайн продажів, оптимізація під мобільні пристрої
<i>Технології блокчейн</i>	Безпечні транзакції, прозорий ланцюг постачання

Так, до прикладу Nestlé використовує штучний інтелект для аналізу глобальних споживчих трендів та розробки нових продуктів. ZARA впроваджує RFID – технології для управління товарними залишками в магазинах по всьому світі. IKEA розробили мобільний застосунок з AR-технологією для віртуального розміщення меблів у квартирі. Таким чином, технологічні фактори створюють нові можливості для компаній, а саме:

- доступ до глобальних ринків через онлайн інструменти (сайти, соцмережі, маркетплейси);
- розширення цільової аудиторії через точну сегментацію;
- використання ефективних маркетингових комунікацій (email-маркетинг, SMM, інфлюенсери тощо);
- оптимізація витрат завдяки автоматизації процесів;
- підвищення лояльності через персоналізований підхід та швидкий сервіс.

Однак в процесі аналізу технологічних факторів слід приймати до уваги і виклики пов'язані з ними. Серед основних викликів:

- висока вартість впровадження інновацій. Витрати на НДДКР відображають рівень інвестицій в інновації та науковий прогрес. Станом на 2023 рік, світові витрати на НДДКР досягли рекордних 2,75 трильйона доларів, що майже втричі більше порівняно з 2000 роком.

- технічна нерівність між країнами, що обмежує можливості маркетингу в регіонах із низькою цифровізацією. Так, лідером за обсягом витрат на НДДКР в 2023 році стала Азія, чії витрати склали близько 46% світових витрат. Ізраїль та Південна Корея очолюють світові рейтинги за часткою витрат на НДДКР становлять лише 0,5% від ВВП, що є низьким показником порівняно з іншими країнами та вказує на необхідність підвищення інвестицій в науку та інновації.

- швидке старіння технологій, що стимулює компанії постійно інвестувати у оновлення;

- залежність від сторонніх платформ і алгоритмів (Google, Amazon, Meta).

Таким чином, маркетингологи повинні вміти аналізувати та оцінювати ті зміни, що відбувається в технологічному середовищі, а також аналізувати способи, якими нові технології можуть задовольняти потреби цільової аудиторії.

Ще одна група факторів, що чинить вплив на міжнародну маркетингову діяльність – правові фактори. **Правові фактори** – це сукупність законодавчих норм, нормативно-правових актів та регуляторних вимог, що визначають правила ведення бізнесу в країні або на міжнародному рівні. Як зазначалося, аналіз правового середовища повинен здійснюватися як щодо країни базування компанії, так і інших країн на яких планується здійснювати бізнес.

Основними групами правових факторів у макросередовищі міжнародного маркетингу є:

- нормативні акти щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- правила щодо захисту прав інтелектуальної власності;
- законодавство про захист прав споживачів;
- трудове та імміграційне законодавство;
- антимонопольне та конкурентне законодавство.

В таблиці 2.4 представлені основні групи правових факторів та їх характеристика.

Таблиця 2.4

Правові фактори

<i>Група факторів</i>	<i>Характеристика</i>
Регулювання зовнішньоекономічної діяльності	• митне законодавство (тарифи, квоти, ліцензування); • санкції та експортні обмеження (введенні урядами або міжнародними організаціями); • податкові правила щодо транскордонної торгівлі (ПДВ, податки на прибуток іноземних компаній).
Захист прав інтелектуальної власності	• патенти, авторське право, товарні знаки; • міжнародні угоди: угода TRIPS (WTO); • Паризька та Бернська конвенції.
Захист прав споживачів	• вимоги до маркування, упаковки, сертифікації, гарантії якості; • заборона на маніпулятивну або рекламу; • законодавчі норми щодо захисту партнерських даних споживачів (наприклад GDPR в ЄС).
Трудове та імміграційне законодавство	Закони, що регулюють: • умови праці • мінімальну заробітну плату • охорону праці
Антимонопольне та конкурентне законодавство	• обмеження щодо злетів і поглинань контроль за ціноутворенням; • заборона на зловживання домінуючим становищем.

Глибоке розуміння правових факторів дозволяє міжнародним компаніям ефективно управляти ризиками, дотримуватися регуляторних вимог та забезпечувати сталий розвиток на закордонних ринках.

Все більше на міжнародний маркетинг впливають економічні фактори. Вони не лише формують вимоги до товару, упаковки, логістики, а й стають елементом брендингу, інструментом диференціації та основою довіри споживачів.

Екологічні фактори, їхня суть та вплив на міжнародний маркетинг представлено в таблиці 2.5.

Класифікація екологічних факторів

<i>Фактори</i>	<i>Суть</i>	<i>Вплив на міжнародний маркетинг</i>
Регулювання охорони довкілля	Закони і нормативи щодо збереження природи, викидів, утилізації відходів	Вимагає адаптації виробництва, упаковки та дистрибуції відповідно до екостандартів країни
Політика сталого розвитку	Орієнтація урядів і споживачів на стійке виробництво й етичне споживання	Сприяє формуванню зеленого бренду, екологічної репутації та нових конкурентних переваг
Зміни клімату	Глобальне потепління, нестабільність кліматичних умов, природні катастрофи	Впливає на ланцюги постачання, зміни в місцях виробництва
Доступність природних ресурсів	Зменшення запасів води, енергії, сировини	Впливає на ціноутворення, вибір сировини, диверсифікацію постачання
Глобальні екологічні ініціативи (Паризька угода тощо)	Міжнародні домовленості щодо скорочення викидів і переходу до екологічної енергії	Вимагають дотримання норм, інвестування у чисті технології та декарбонізацію

Зазначені фактори створюють конкретні виклики для міжнародного маркетингу, а саме обмеження використання неекологічної упаковки; посилення вимог до звітності по ESG; зміна споживчих цінностей; переосмислення логістики та зростання в цілому витрат.

Таким чином, макросередовище – це динамічний контекст, у якому діє міжнародна компанія. Його глибокий аналіз дозволяє знизити ризики, передбачити зміни, вчасно адаптувати маркетингові стратегії та досягати сталого успіху на зарубіжних ринках.

2.4. Алгоритм оцінювання маркетингового середовища

Розуміння складових маркетингового середовища, знання основних параметрів, якими воно характеризується дає можливість компанії оцінити вплив середовища на її діяльність, редагувати свою стратегію під тенденції, що відкриваються на ринку відповідно до своїх ключових компетенцій.

Оцінка макросередовища дасть можливість відслідкувати ті можливості та загрози, що відкриваються на ринку. А аналіз внутрішнього середовища та оцінка мікросередовища дозволить обрати певну стратегію: *so* – сила для реалізації можливостей; *wo* – подолання слабкостей завдяки можливостям; *ST* – допомога сили в подоланні загроз; *wt* – мінімізація слабких сторін та уникнення загроз.

Так, до прикладу, якщо компанія має сильний бренд, а на ринку зростає попит на екологічні товари, в цій ситуації доцільним може стати випуск власної екопродукції під вже відомим брендом. На противагу, коли слабкою стороною на ринку виступає залежність від імпорту, а в навколишньому середовищі спостерігається ризик логістичних збоїв є зміст диверсифікувати постачальників.

Алгоритм оцінювання передбачає здійснення певних кроків та використання доволі обширної бази джерел та складної аналітичної роботи. Алгоритм оцінювання представлено на рисунку 2.6.

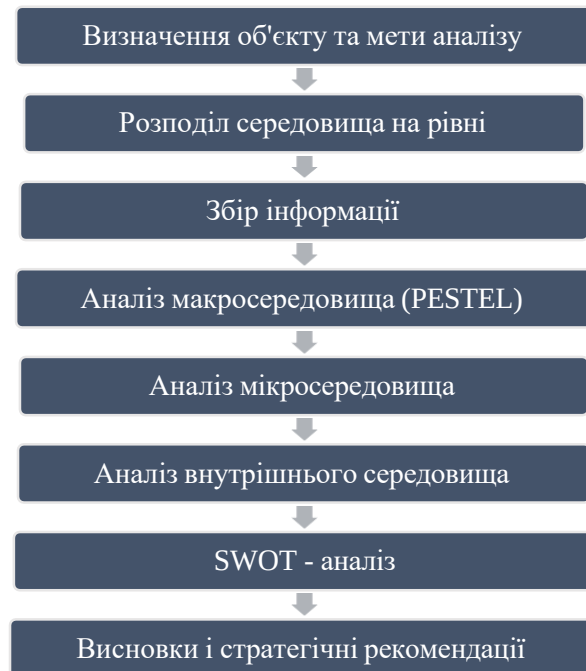


Рис. 2.6. Покроковий алгоритм аналізу міжнародного маркетингового середовища

Першим кроком аналізу є вибір об'єкта та встановлення мети. Об'єктом аналізу може бути як міжнародна компанія, так і українська, яка має на меті вихід на зарубіжний ринок або ж бажає оцінити та скоригувати свою стратегію.

Якщо компанія планує вихід на міжнародний ринок, її аналіз передбачає оцінку привабливості нового ринку, виявлення загроз і можливостей, визначення власних позицій у конкурентному середовищі.

Від чіткості обраної мети в значній мірі буде залежати обсяг необхідної інформації для аналізу, а також результат.

Другий крок – розподіл середовища на рівні: - макро-, мікро- та внутрішнє. На цьому етапі необхідно чітко визначитися з тими факторами, що підлягатимуть аналізу, а також показниками, що в найбільшій мірі

характеризують той чи інший фактор. Важливою є чітка аргументація добору факторів за допомогою цифр, фактів, аналітичних висновків.

Одним із ключових етапів аналізу є збір інформації. В процесі збору інформації доцільно використовувати як первинні, так і вторинні дані. Серед первинних джерел – методи опитування, фокус групи, глибинні інтерв'ю, спостереження. Серед вторинних – офіційна статистика, аналітика міжнародних організацій і консалтингу.

Дані для проведення аналізу міжнародного маркетингового середовища наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Джерела інформації для аналізу міжнародного маркетингового середовища

<i>Рівень середовища</i>	<i>Група факторів</i>	<i>Основні джерела інформації</i>
<i>Макросередовище</i>	Політичні, правові	WTO, UNCTAD, OECD, Fransparency International, сайти парламентів і міністерств
	Економічні	Служби статистики, бази даних Світового банку, МВФ, OECD, UNCTAD, міжнародні рейтингові агентства (Fitch, Moody's, S&P), фінансові та бізнес-видання (The Economist, Financial Times).
	Соціальні	Демографічна статистика (UN Population Division, національні статистичні служби), дослідження соціальних трендів (Pew Research Center, Gallup), культурологічні звіти (Hofstede Insights), міжнародні індекси розвитку (HDI, GII)
	Технологічні	Звіти міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, PwC, Deloitte), наукові публікації, дані WIPO (Всесвітньої організації інтелектуальної власності), профільні галузеві асоціації, ринкові дослідження (Statista, Gartner, IDC).
	Екологічні	Матеріали Програми ООН з довкілля (UNEP), міжнародні угоди (Парижська угода, Кіотський протокол), екологічні рейтинги та звіти (Environmental Performance Index, WWF), національні міністерства екології, звіти компаній про сталий розвиток (CSR, ESG).

Продовження таблиці 2.6

<i>Мікросередовище</i>	Конкуренти	Біржові звіти компаній (10-K, річні звіти), Orbis, Bloomberg, Thomson Reuters, Morningstar, консалтингові огляди (McKinsey, Deloitte, EY).
	Споживачі	Nielsen, Kontar, GfK, Evromonitor, Statista, Gallup, соціальні мережі та онлайн-опитування.
	Постачальники і партнери	UN Comtrade, ITC Trade Map, торговельно-промислові палати, виставки, каталоги постачальників.
<i>Внутрішнє середовище</i>	Фінансові ресурси	Офіційна фінансова звітність, біржові документи (10-K, 20-F), системи Bloomberg, Morningstar, Orbis/
	Матеріально-технічні ресурси	Внутрішні звіти компанії, база WIPO (патенти), галузеві огляди.
	Маркетингова діяльність (4P)	Корпоративні сайти, каталоги продукції, офіційні сторінки у соцмережах, галузеві маркетингові дослідження.
	Кадровий потенціал	Звіти компанії про корпоративну соціальну відповідальність, LinkedIn (аналіз персоналу), Glassdoor (відгуки працівників).
	Інноваційність	Звіти про R&D, WIPO, OECD reports.
	Бренд і репутація	Рейтинги (Interbrand, Brand Finance), медіа-аналітика в соцмережі.

Наступний крок аналізу – аналіз макросередовища, який дає можливість зрозуміти існуючі загрози та можливості, та підготуватися до стратегічних рішень. Найпоширенішим інструментом аналізу є, як зазначалося, PESTLE аналіз, який за потреби може бути розширений до STEEPLE (Ethical-етичні чинники).

Інформація для аналізу може бути систематизована з використанням таблиць. Так, Старостіна А.О. в підручнику «Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків» пропонує скласти по дві таблиці по кожному з факторів макросередовища та дві підсумкові зведені таблиці ринкових загроз та можливостей.

Стосовно таблиць по кожному фактору, то одна з них повинна містити конкретні прояви даного фактору в країні та класифікацію цих проявів на загрози

та можливості, друга повинна також містити шкалу значущості цього прояву та вирішення проблеми.

Зведені підсумкові таблиці включають таблицю маркетингових загроз та таблицю маркетингових можливостей. В зазначених таблицях бальна оцінка проявів по кожному з факторів коригується на ваговий коефіцієнт значущості групи факторів в цілому, що визначається експертним шляхом.

Інший метод аналізу – складання таблиці для систематизації даних у наступній формі, представлений на рис. 2.7.

Фактор PESTLE	Конкретні прояви у країни	Джерела інформації	Вплив на компанію	Рівень впливу (високий, середній, низький)	Характер (можливість/загроза)
Р - Політичні	Слабкість уряду, митна політика	WTO, урядові портали	Впливає на тарифи та доступ до ринку	високий	загроза

Рис. 2.7. Приклад робочої таблиці PESTLE-аналізу

У подальшому отриману інформацію слід систематизувати за рівнем впливу та можливостями і загрозами. Для підвищення об'єктивності аналізу доцільно провести експертні інтерв'ю (з менеджерами компаній, представниками галузевих асоціацій), використати метод Дельфі (анонімне опитування групи експертів у кілька раундів для досягнення консенсусу), організувати круглий стіл або фокус-групу для обговорення прогнозів розвитку середовища.

Кінцевим результатом аналізу повинні бути надані рекомендації щодо того, які фактори слід використати, а до яких потрібно адаптуватися.

Наступний крок аналізу маркетингового середовища – аналіз мікросередовища. Зазначений аналіз дає можливість зрозуміти, хто є цільовою аудиторією компанії на міжнародному ринку; що і як впливає на частку ринку; оцінити надійність та ризики в ланцюзі постачання; зрозуміти, через кого компанія виходить на ринок (торгові агенти, дистриб'ютори, оптовики, логістичні оператори); оцінити групи, які можуть впливати на репутацію та діяльність.

В загальному при аналізі мікросередовища виділяють ті складові, про який йшла мова в попередньому параграфі: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії.

Основними інструментами в процесі аналізу є сегментація ринку (STP-аналіз), модель Porter's Five Forces (оцінка інтенсивності конкуренції, бенчмаркінг, аудит постачань, аналіз ланцюга цінності).

Для узагальнення результатів аналізу доцільно, як і при аналізі факторів макросередовища використовувати таблицю, приклад якої наведено на рис. 2.8.

Компонент	Питання для аналізу	Джерела інформації	Висновки / ризики	
Споживачі	Хто наші клієнти? Які його потреби?	Опитування, Euromonitor, Nielson	Висока ціна може обмежити доступ до ринку	
Конкуренти	Хто займає найбільшу частку ринку?	Офіційна статистика, сайти компаній	Сильна конкуренція з боку локальних брендів	

Рис. 2.8. Приклад таблиці для узагальнення результатів аналізу макросередовища

Доцільним у процесі аналізу є також залучення експертів. Це можуть бути локальні консультанти або експерти з ринку для оцінки культурних та споживчих факторів, працівники торгово-промислових палат, асоціацій бізнесу, маркетингових агенцій.

Аналіз внутрішнього середовища міжнародної компанії є не менш важливим, ніж зовнішнього (макро- та мікро), адже саме внутрішні ресурси і можливості визначають, чи зможе компанія адаптуватися до міжнародних викликів.

Внутрішнє середовище охоплює всі ресурси, компетенції та процеси всередині компанії. Ключовими елементами аналізу є фінансові ресурси (ліквідність, прибутковість, рентабельність; доступність інвестицій та кредитних ресурсів; стабільність фінансів у довгостроковій перспективі); матеріально-технічні ресурси (виробничі потужності, рівень завантаженості; технології, інноваційність обладнання; логістика та складські приміщення); людські ресурси (кваліфікація персоналу, наявність експертів для міжнародних ринків; кадрова

політика, мотивація, рівень плинності; знання мов і культурна компетентність); маркетингові ресурси (сила бренду; репутація; асортимент, унікальні торгові пропозиції; частка ринку, лояльність клієнтів); організаційна структура та управління (структура управління та рівень централізації; корпоративна культура, швидкість прийняття рішень); дослідження та інновації (наявність власних розробок і патентів; рівень інноваційності продукції; інвестиції у дослідження).

Для призначення формалізації аналізу доцільно, як і в попередніх випадках, використовувати таблицю, приклад якої наведено на рисунку 2.9.

Компонент	Питання аналізу	Джерела інформації	Інструменти	Висновки
Фінанси	Чи достатньо фінансових ресурсів для виходу на новий ринок	Фінзвітність, бюджет	Фінансові коефіцієнти	Потрібні зовнішні інвестиції
Маркетинг	Наскільки сильний бренд на цільовому ринку	CRM, соцмережі	Brand Audit	Слабка впізнаваність за кордоном

Рис. 2.9. Приклад таблиці для аналізу внутрішнього середовища

Результат аналізу – з’ясування сильних сторін, або ключових ресурсів та компетенцій та слабких – дефіцит ресурсів або проблеми в управлінні.

Підсумком аналізу є проведення SWOT-аналізу. Для формалізації доцільно побудувати матрицю. При побудові матриці SWOT необхідно як можливості/загрози, так і сильні/слабкі сторони формулювати коротко, чітко і фактами. Наприклад: сильна сторона: сучасні виробничі потужності (п'ять ліній, змінна продуктивність 10 т/добу).

Стандартна матриця базового SWOT-аналізу представлена таблицею 2.7.

Для полегшення роботи слід надати пріоритети кожному з виявлених параметрів матриці за критерієм важливість (1 – мало важливо, 5 – критично важливо) та терміновість (1 – не терміново, 5 – потребує негайної реакції). Пріоритетність визначається шляхом множення важливості на терміновість. Після цього висновки з кожної секції (S, W, O, T) розташовують за пріоритетністю та обирають 3-5 пунктів для розробки стратегії.

Стандартна матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)

Підсумком проведення аналізу маркетингового середовища є визначення стратегій – SO, WO, ST, WT та практичних рекомендацій, які можна використати при виході на міжнародний ринок.

Контрольні запитання

1. Що таке міжнародне маркетингове середовище та чим воно відрізняється від національного?
2. Які особливості (гетерогенність, динамічність, поліцентричність, високий ступінь ризику) притаманні міжнародному маркетинговому середовищу?
3. Які основні складові внутрішнього середовища компанії впливають на міжнародну маркетингову діяльність?
4. Хто належить до основних елементів мікросередовища міжнародної компанії та яку роль вони відіграють?
5. Яким чином постачальники впливають на маркетингову діяльність міжнародної компанії?
6. Які типи маркетингових посередників існують та які функції вони виконують?
7. Які основні фактори макросередовища виділяють у моделі PESTLE та як вони впливають на компанію?
8. Які сучасні технологічні тенденції змінюють міжнародний маркетинг? Наведіть приклади.
9. У чому полягає алгоритм оцінювання міжнародного маркетингового середовища та які етапи він включає?
10. Яким чином SWOT-аналіз допомагає узагальнити результати дослідження міжнародного маркетингового середовища?

Тестові завдання до розділу 2

1. Що таке міжнародне маркетингове середовище?

- а) Сукупність внутрішніх ресурсів компанії
- б) Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність компанії на зарубіжних ринках
- в) Лише макроекономічні фактори
- г) Система маркетингових комунікацій

2. Яка особливість НЕ є характерною для міжнародного маркетингового середовища?

- а) Гетерогенність
- б) Поліцентричність
- в) Стабільність
- г) Високий рівень ризику

3. Що входить до структури міжнародного маркетингового середовища?

- а) Лише глобальне середовище
- б) Національне середовище країни базування
- в) Середовище окремих зарубіжних країн
- г) Усі відповіді правильні

4. Яке середовище є повністю керованим компанією?

- а) Макросередовище
- б) Мікросередовище
- в) Внутрішнє середовище
- г) Глобальне середовище

5. Що входить до внутрішнього середовища компанії?

- а) Споживачі та конкуренти
- б) Ресурси, стратегія, організаційна структура
- в) Політичні та правові фактори
- г) Контактні аудиторії

6. Що в себе включає мікросередовище міжнародної компанії?

- а) Лише споживачів
- б) Споживачів, конкурентів, постачальників, посередників
- в) Лише конкурентів та посередників
- г) Правові та екологічні чинники

7. Що таке контактні аудиторії?

- а) Це ЗМІ
- б) Споживачі компанії

- в) Групи, що впливають на досягнення цілей компанії
- г) Конкуренти на ринку

8. Що входить до соціокультурних факторів макросередовища?

- а) ВВП та інфляція
- б) Демографія та цінності суспільства
- в) Податкові ставки
- г) Рівень автоматизації

9. Хто НЕ належить до маркетингових посередників?

- а) Дистриб'ютори
- б) Логістичні оператори
- в) Банки
- г) Споживачі

10. Якою моделлю зазвичай оцінюють макросередовище компанії?

- а) SWOT
- б) STP
- в) PESTLE
- г) 4P

Рекомендована література

1. Беззубченко О. А. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
2. Гоголь Г. П. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2004. 304 с.
3. Князева Т. В., Колбушкін Ю. П., Петровська С. В. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 312 с.
4. Ларіна Я. С., Бабічева О., Буряк Р. І. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ: Університетська книга, 2024. 452 с.
5. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. К.: ТОВ «ЛазаритПоліграф», 2012. 480с.
6. Співаковська Т. В., Царьова Т. О. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.
7. Шталь Т. В., Астахова І. Є., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 268 с.
8. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 18th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 736 p.
9. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2013. 720 p.
10. Doole I., Lowe R. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 8th ed. Andover: Cengage Learning, 2019. 552 p.

11. Hollensen S. Global Marketing. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2020.
832 p.
12. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 9th ed. London : Pearson, 2020.
624 p.

«Маркетингові рішення мають сенс лише тоді, коли вони узгоджені з економічними умовами ринку.» – Девід Джоббер

РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

- 3.1. Вплив економічних факторів на міжнародний маркетинг
- 3.2. Характеристика економічних факторів макросередовища
- 3.3. Інфраструктура економіки
- 3.4. Ризики та можливості в економічному середовищі

Ключові слова: економічні фактори, макросередовище, інфраструктура економіки, інфраструктура ринку, валютний курс, економічні ризики.

3.1. Вплив економічних факторів на міжнародний маркетинг

Вагомий вплив на міжнародну діяльність здійснюють економічні фактори, так як саме вони формують основу для ухвалення маркетингових рішень. Будь-які зміни у стані економіки країни (зростання, рецесія, інфляція, валютні коливання) безпосередньо впливають на рішення компаній щодо інвестицій, збуту, просування та формату присутності на ринку. Так, до прикладу, компанія прийняла рішення щодо виходу на певний ринок, добре пропрацювавши всі інструменти маркетингового комплексу – ціну, просування, товар, збут. Але на момент виходу в обраній країні змінився курс валюти, зросла інфляція, а економіка країни вступила в фазу рецесії і товари, які здавалися ідеальними, стають недоступними для більшості населення. Наведений приклад є реальною ситуацією, яка демонструє як економічні фактори можуть вплинути на міжнародну маркетингову стратегію. Як зазначає Філіп Котлер, міжнародний маркетинг передбачає адаптацію до глобального середовища, де економіка стає ключовим гравцем.

Економічні фактори міжнародного маркетингового середовища – це сукупність макроекономічних показників і тенденцій (ВВП, рівень доходів, інфляція, валютний курс, безробіття, економічна політика держави тощо), які визначають умови функціонування компанії на зарубіжних ринках і впливають на вибір маркетингової стратегії.

Вплив зазначених факторів не є ізольованим. Навпаки, можна спостерігати їх взаємний вплив. Так, зростання ВВП підвищує купівельну спроможність, що стимулює попит, але якщо інфляція «з’їдає» доходи, попит падає, змушуючи маркетологів переглядати ціни.

На зазначені зв'язки вказують фундаментальні економічні закони. Закон попиту і пропозиції, сформульований Адамом Смітом у «Багатстві народів» (1776 р.) і розвинений Альфредом Маршаллом у його теорії еластичності (1890 р.), стверджує, що ціна товару регулюється балансом між бажанням купувати (попит) і можливістю продавати (пропозиція). У міжнародному маркетингу цей закон набуває глобального масштабу: у країні з високим ВВП, як США, попит на люксові товари еластичний – споживачі реагують на ціну чутливо, бо мають альтернативи. Навпаки, у країнах, що розвиваються, як Індія, попит нееластичний для базових товарів, бо люди купують незалежно від ціни. Зв'язок тут очевидний: економічні фактори змінюють еластичність, змушуючи компанії адаптувати стратегії. Якщо пропозиція сировини (наприклад, нафти) зростає через економічний бум в ОПЕК, ціни падають, і маркетинг фокусується на обсягах, а не на преміум-сегменті.

Інший ключовий зв'язок – через валютні курси та торговельний баланс. Теорія порівняльних переваг Девіда Рікардо (1817 р.) пояснює, чому країни торгують: кожна спеціалізується на тому, де має відносну перевагу, обмінюючи надлишки. Але коливання валют руйнують цей баланс. Якщо долар зміцнюється, американські експортери, наприклад Ford, стикаються з проблемою: їхні авто стають дорожчими для європейців. Маркетингова стратегія змінюється – акцент зміщується на локалізацію виробництва або просування «американського духу» як унікальної цінності. З іншої сторони, сильний долар часто супроводжується низькою інфляцією, що стабілізує попит, але посилює конкуренцію з імпортом. Зміна маркетингової стратегії відбувається також під впливом зміни економічних циклів. Так, у 2008 році глобальна фінансова криза, спричинена субпрайм-іпотечною бульбашкою в США, вдарила по всьому світу. ВВП США впав на 4,3%, безробіття зросло до 10%, а інфляція в Європі коливалася. Компанія Procter & Gamble, виробник побутової хімії, адаптувала маркетинг: у розвинених країнах акцент зосередився на преміум-продуктах з екологічними перевагами (щоб утримати лояльних клієнтів), а в країнах, що розвиваються, як Україна, – на бюджетних варіантах з акціями «купи один – другий в подарунок». Це ілюструє, як економічні цикли, описані Джоном Мейнардом Кейнсом у «Загальній теорії зайнятості, відсотка і грошей» (1936 р.), впливають на маркетинг: у фазі спаду (реcesія) попит падає, компанії стимулюють його знижками; у фазі зростання (бум) – інвестують у брендинг.

Аналогічний приклад – з пострадянського простору. У 2014-2015 роках, коли рубль обвалився через санкції та падіння цін на нафту, російський ринок став «гарячим» для імпортерів. IKEA, шведський гігант меблів, зіткнулася з падінням продажів на 20%: українські та російські споживачі, чутливі до цін

через інфляцію (понад 15%), відклали покупки. Компанія відреагувала, ввівши локальні асортименти – дешевші модулі з місцевих матеріалів – і маркетингові кампанії «Дизайн для кожного бюджету». Це демонструє зв'язок з теорією Гекшера-Оліна (1919-1933 р.), яка стверджує, що країни експортують ті товари, в факторах виробництва яких інтенсивно використовуються ті ресурси якими вони багаті (наприклад, Швеція – лісом). Але такі економічні шоки, як девальвація, змушують маркетологів балансувати між глобальною стратегією та локальними реаліями.

Економічні фактори також впливають і на сегментацію ринку. За моделлю конкурентних сил Майкла Портера (1980 р.), п'ять сил (постачальники, покупці, конкуренти, товари-замінники, нові учасники) визначають привабливість галузі. У міжнародному контексті економіка додає шосту силу – макросередовище. Високе безробіття (як у Греції під час боргової кризи 2010-х р., де воно сягнуло 27%) знижує купівельну спроможність, роблячи ринок менш привабливим для входу. Такі компанії, як Nestle, адаптувалися, фокусуючись на сегментах з високим доходом і просуваючи такі продукти як «інвестицію в здоров'я» – зв'язок між безробіттям і попитом на преміум-їжу.

Інший приклад: Китай з його 8% щорічним зростанням ВВП у 2010-х привабив Apple. Але валютний контроль юаня обмежував імпорт, змушуючи компанію локалізувати виробництво (Foxconn у Китаї). Маркетинг еволюціонував: від глобальних кампаній «Think Different» до локальних – «iPhone для китайського способу життя», з інтеграцією WeChat. Це ілюструє закон Сейя (Жан-Батист Сей, 1803 р.): пропозиція створює свій попит, але в глобальному масштабі такі економічні фактори, як зростання середнього класу (з 100 млн у 2000 р. до 400 млн у 2020 р.), розширюють цей попит.

Зв'язки між факторами створюють ризики, але також і можливості. Інфляція пов'язана з валютними курсами: гіперінфляція в Аргентині (понад 50% у 2023 р.) робить імпорт дорогим, змушуючи маркетологів шукати локальних партнерів. Так, компанія Unilever у Венесуелі під час кризи 2010-х р. перейшла на бартерні схеми – обмін продуктами на сировину – і просувала бренди як «стабільність у нестабільності». Теорія монетарної політики Мілтона Фрідмана (1960-ті рр.) пояснює: контроль інфляції через ставки центробанків стабілізує ринки, дозволяючи довгострокове планування.

Ці зв'язки важливо бачити динамічно, адже економічні фактори – це не статична картина, а процес, де один елемент тягне за собою інші. Наприклад, позитивний торговельний баланс (експорт > імпорт) зміцнює валюту, знижуючи витрати на імпорт сировини, що дозволяє маркетологам знижувати ціни та розширювати дистрибуцію.

Підсумовуючи, варто сказати, що вплив економічних факторів на міжнародний маркетинг – це поєднання теорії і практики. Від законів Сміта та Рікардо до моделей Портера та Кейнса, вони показують, як глобальна економіка формує стратегії. Такі практичні приклади, як криза 2008 р. чи бум Китаю, доводять: ігнорувати ці фактори – означає ризикувати крахом. Для майбутніх маркетингологів ключем є моніторинг: аналізуйте ВВП, курси валют, інфляцію, і ваша стратегія буде не на те як виживати, а на процвітати в глобальному хаосі.

3.2. Характеристика економічних факторів макросередовища

Всі економічні фактори макросередовища можна класифікувати за рядом ознак: характер впливу; рівень прояву; ступінь регулювання; зміст; тривалість впливу. Групи факторів та їх характеристика наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика економічних факторів

Ознака класифікації	Групи факторів	Характеристика
Характер впливу	Стимулюючі	Сприяють зростанню ділової активності (економічне зростання, доступність кредитів, стабільність кредитів).
	Стримуючі	Ускладнюють розвиток (інфляція, безробіття, нестабільність валютного курсу).
Рівень прояву	Національні	Особливості розвитку країни
	Міжнародні	Глобальні тенденції, що впливають на світові ринки
Ступінь регулювання	Ринкові (нерегульовані)	Формуються під впливом попиту та пропозиції
	Державні (регульовані)	Результати економічної політики держави (податки, мита, кредитно-грошова політика тощо)
Тривалість впливу	Постійні (структурні)	Сформовані довгостроково (тип економічної системи, структура виробництва)
	Тимчасові (циклічні)	Пов'язані з економічними циклами

Однією з основних груп макроекономічних факторів, що чинять вплив на міжнародний маркетинг, як свідчить інформація таблиці 3.1., фактори, пов'язані з економічним розвитком країни. Показники, що його характеризують – ВВП та темп зростання економіки.

ВВП (валовий внутрішній продукт) – ключового індикатора економічного здоров'я. ВВП вимірює загальну вартість усіх кінцевих товарів і послуг, вироблених у країні за певний період, і буває номінальним (за поточними цінами) та реальним (скоригованим на інфляцію). Теорія мультиплікатора Кейнса (розвинена в його «Загальній теорії» 1936 р.) пояснює, як інвестиції у

виробництво множаться через витрати: 1 долар інвестицій може згенерувати 2-3 долари зростання ВВП завдяки циклу «виробництво-зарплати-споживання». У міжнародному маркетингу високий ВВП сигналізує про розширення ринку: компанії націлюються на масовий сегмент, інвестуючи в дистрибуцію. Але сповільнення (наприклад за прогнозом на 2025 р. через глобальне зростання лише 2,3% та торговельні бар'єри) змушує фокусуватися на преміум-сегментах або локалізації. Окрім цього, сильне зростання ВВП знижує безробіття, але якщо воно перевищує потенціал економіки, інфляція зростає так само, як у «перегрітій» економіці США 2021-2022 рр.

У 2025 році США, з прогнозованим зростанням ВВП лише 1,7%, зіткнулися з уповільненням через вищі тарифи на імпорту, що вдарило по технологічним гігантам. Компанія Nike, яка імпортує 40% взуття з Азії, адаптувала маркетинг: замість глобальної кампанії «Just Do It» з акцентом на обсяги, перейшла на персоналізовані онлайн-послуги в Європі, де ВВП зростає стабільніше (близько 1,8%). Це ілюструє, як ВВП впливає на сегментацію, а також на розвиток цифровізації: зокрема у повільних економіках маркетинг стає цифровим і нішевим, зберігаючи маржу.

Наступний фактор – фінансова стабільність, що оцінюється, перш за все, рівнем інфляції, що веде до зростання загального рівня цін на товари та послуги та зменшує купівельну спроможність грошей. За класифікацією Мілтона Фрідмана, монетаристського економіста, інфляція завжди є «монетарним явищем» – з надмірною емісією грошей центробанками (теорія з його есе «Інфляція і безробіття» 1968 р.). У маркетингу інфляція змушує переглядати ціни: помірні (2-3%) стимулює попит на кредитні товари (наприклад автомобіль), але гіперінфляція (понад 10%) відлякує інвесторів.

Так, у Єврозоні, де інфляція впала з 10% у 2022 до 2,5% у 2025, компанія Unilever скоригувала просування продуктів харчування. Замість фокусу на органічних преміум-варіантах (які страждали від зростання цін на сировину), вони запустили кампанію «Смачно та доступно» з локальними інгредієнтами, використовуючи дані про зниження інфляції для прогнозування попиту. Це показує зв'язок, коли стабільна інфляція посилює довіру споживачів, дозволяючи компаніям розширювати асортимент без ризику втрат.

Наступна група – ринок праці, який характеризується показником рівня зайнятості та безробіття. **Безробіття** – це частка робочої сили, яка активно шукає роботу, але не може її знайти. Теорія кривої Філіпса (Альберт Уїлфорд Філіпс, 1958 р.) показує зворотний зв'язок: низьке безробіття (нижче 5%) розганяє зарплати та інфляцію, а високе (понад 8%) стримує попит. У міжнародному маркетингу безробіття визначає чутливість до цін: у країнах з

високим рівнем (Іспанія – близько 12% у 2025 р.) споживачі віддають перевагу дисконтам, змушуючи такі бренди як H&M пропонувати «fast fashion» з акціями. Також, рецесія підвищує безробіття, знижуючи ВВП, але фіскальна політика (субсидії) може пом'якшити удар, як у моделі Кейнса.

У 2025 році, з глобальним сповільненням росту економіки, безробіття у виникаючих ринках (emerging markets) зросло до 6,5%, впливаючи на африканські ринки. Coca-Cola адаптувала стратегію в Нігерії: замість імпортих напоїв, інвестувала в локальне виробництво та маркетинг «Кока для щоденних радощів» з фокусом на низькокалорійні варіанти для бюджетних споживачів. Це не тільки зберегло продажі, але й пов'язало безробіття з соціальною відповідальністю – кампаніями з працевлаштуванням.

Ще один з показників, що характеризує фінансову стабільність – валютний курс. **Валютний курс** – співвідношення вартостей національних валют. Теорія паритету купівельної спроможності (Густав Кассіля, 1918 р., розвинена Ірвінгом Фішером) передбачає, що курси вирівнюються за рівнем цін: якщо інфляція в країні «А» вища, її валюта знецінюється. Для маркетологів сильна валюта робить експорт дорогим, послаблена – приваблює імпорт. У 2025 році зміцнення долара через тарифи зробило американські товари менш конкурентними в Азії. Також валютні коливання залежать від торговельного балансу (експорт мінус імпорт), як результат, дефіцит послаблює валюту (Туреччина, 2023-2025 рр.).

До прикладу, компанія Apple у 2025 р. зіткнулася з послабленням юаня (на 5% через торговельні бар'єри), що зробило iPhone дешевшим у Китаї. Компанія посилила маркетинг через TikTok з локальними інфлюенсерами, акцентуючи «інновації для зростання», і розширила виробництво в Індії, балансуючи ризики. Це демонструє, як курси впливають на ціноутворення та дистрибуцію.

Торговельний баланс і економічна політика країни – ще одна група факторів, що здійснюють вплив на міжнародну маркетингову діяльність. **Торговельний баланс** – це різниця між експортом та імпортом – відображає конкурентоспроможність. Теорія абсолютних переваг Адама Сміта (1776 р.) пояснює, чому країни експортують сильні товари, але в 2025 р. фрагментація торгівлі (зростання бар'єрів на 15%) сповільнила глобальний ВВП. Фіскальна (податки, витрати) та монетарна (ставки центробанків) політика регулюють це так: вищі ставки ФРС у США (2025 р.) стримують інфляцію, але уповільнюють зростання і розвиток. Також на курси впливає політика, торговельний баланс – на ВВП, а все разом – на інфляцію та безробіття.

У 2025 р. Brexit-ефекти в Великобританії призвели до дефіциту балансу в 5% ВВП, послабивши фунт. Burberry, люксовий бренд, відреагувала локалізацією виробництва в Європі та кампанією «Британська спадщина для

глобального світу», використовуючи слабку валюту для дешевого експорту. Це підкреслило можливості, адже макрофактори – це не тільки ризики, а й шанси для адаптації.

Таблиця 3.2

Вплив груп макроекономічних факторів на міжнародний маркетинг

Економічний фактор	Сутність фактора	Вплив на міжнародний маркетинг	Приклад з практики
Рівень економічного розвитку країни	Визначається ВВП на душу населення, індустріалізацією та структурою економіки	Впливає на вибір цінової політики, асортименту та каналів збуту	Luxury-бренди зосереджуються на ринках країн G7
Інфляція	Зростання загального рівня цін у країні	Змушує компанії переглядати ціни та знижки, адаптувати фінансові стратегії	У Венесуелі міжнародні компанії регулярно змінюють ціни
Рівень безробіття	Частка працездатного населення, яке не має роботи	Впливає на купівельну спроможність та сегментацію споживачів	У кризових економіках зростає попит на товари економ-класу
Обмінний курс валюти	Співвідношення національної валюти до іноземних	Впливає на вартість імпорту/експорту, визначає конкурентоспроможність товарів	Девальвація гривні вплинула на ціни імпортової техніки
Податкова політика	Ставки податків на прибуток, імпорт, ПДВ	Визначає остаточну ціну товару та рентабельність бізнесу	Пільгове оподаткування у вільних економічних зонах
Дохід населення	Рівень середніх доходів споживачів у країні	Визначає сегментацію ринку та позиціонування брендів	ІКЕА адаптує асортимент під рівень доходів у різних країнах
Економічні цикли	Періоди зростання, спаду та стабільності економіки	Впливають на маркетингові бюджети та комунікаційні стратегії	Під час кризи компанії збільшують акції та знижки
Державні субсидії та підтримка бізнесу	Фінансова підтримка певних галузей або компаній	Створює умови для просування товарів на зовнішніх ринках та підвищує їхню конкурентоспроможність	ЄС субсидує виробників «зеленої» енергії
Зовнішньоторговельний баланс	Різниця між експортом та імпортом	Впливає на потребу країни у певних товарах та на маркетингові можливості	Країни з дефіцитом експорту стимулюють локальне виробництво

Отже, макроекономічні фактори – це павутина зв'язків, де зміна одного тягне інші, як у моделі IS-LM Кейнса (інвестиції-заощадження, ліквідність-гроші). У 2025 р., з торгівельними зрушеннями та політичною невизначеністю, маркетологи змушені моніторити прогнози МВФ чи Світового Банку, щоб передбачати тренди.

3.3. Інфраструктура економіки

Як зазначалось в попередньому параграфі, важливою групою факторів є інфраструктура ринку, яка забезпечує ефективне функціонування економіки.

Інфраструктура ринку – це сукупність фізичних, технологічних та інституційних елементів, які забезпечують ефективне функціонування економічної системи, полегшуючи виробництво, розподіл та обмін товарами й послугами. За визначенням Девіда Ашоуера (економіста, який у 1989 році в статті «Is Public Expenditure Productive?» довів, що інвестиції в інфраструктуру підвищують продуктивність праці на 1-2%) – це не лише дороги чи електростанції, а мережі, що підтримують торгівлю. На відміну від природних ресурсів, інфраструктура створюється людиною і еволюціонує: від залізниць ХІХ століття до 5G-мереж 2025 року. У міжнародному маркетингу вона визначає доступність: добра інфраструктура розширює географію продажів, погана – блокує зростання. Зв'язки тут ключові: транспортна мережа залежить від енергетичної (для палива), а комунікаційна – від фінансової (для платежів), створюючи синергію, де покращення одного елемента посилює всі.

Розглянемо основні компоненти. **Транспортна інфраструктура** включає дороги, порти, аеропорти та залізниці, які зменшують логістичні витрати. Теорія транспортних множників, розроблена Волтером Айзардом у 1950-х рр. у моделі регіонального розвитку, пояснює, як інвестиції в транспорт генерують «мультиплікативний ефект»: кожен 1% зростання транспортної мережі підвищує торгівлю на 0,5-1% та стимулює локальні ринки. Важливим є зв'язок з іншими галузями: ефективний транспорт потребує надійної енергії для вантажівок, а без цифрових комунікацій – неможливе планування маршрутів. У 2025 році глобальні інвестиції в транспорт сягають \$1,5 трлн, з фокусом на «зелені» коридори, що впливають на маркетинг екологічних брендів.

Так, розширення мережі шосе в Індії (проект Bharatmala, 2017-2025 рр.) з'єднало 34 тис. км доріг, знизивши транспортні витрати на 20%. Для агробізнесу (компанія ІТС) це означало швидшу доставку спецій на експорт, тобто маркетинг перейшов від локальних ярмарків до глобальних платформ Amazon, де індійські фермери тепер просувають «традиційні органічні продукти». Також це ілюструє модель «транспорт-торгівля» Дональда Девісона (2003 р.), де інфраструктура

знижує «гравітаційні» бар'єри відстані, роблячи віддалені регіони привабливими для іноземних брендів.

Енергетична інфраструктура – це мережі електропостачання, нафтопроводи та відновлювальні джерела, що забезпечують стабільне живлення виробництва. За теорією стадій економічного зростання Уолта Ростова (1959 р., «Стадії економічного зростання»), енергетика – це ключ у «фазі підйому», де інвестиції в неї прискорюють індустріалізацію, підвищуючи ВВП на 2-3% щорічно. Зауважимо, що без стабільної енергії такі транспортні хаби, як порти, паралізуються, а цифрові мережі не працюють. У 2025 році перехід до зеленої енергії (сонячні ферми в Африці) відкриває ніші для маркетингу, а такі компанії як Siemens просувають «розумні мережі» для ринків, що виникають.

До прикладу, у Саудівській Аравії проєкт NEOM (2021-2025 рр.), гігантське «зелене місто» з сонячними панелями на 100 ГВт привабив Tesla для локального виробництва батарей. Як результат маркетинг Елона Маска адаптував через Instagram кампанію «Енергія майбутнього для Близького Сходу» з локальними інфлюенсерами, підкреслюючи зниження залежності регіону від нафти і продажі Tesla зросли у регіоні на 15%. Це демонструє зв'язок з теорією Йозефа Шумпетера «креативне руйнування» (1942 р.), коли нова енергетика руйнує старі моделі, змушуючи маркетингологів фокусуватися на стійкості.

Комунікаційна та цифрова інфраструктура – це інтернет, 5G, дата-центри, що полегшують обмін інформацією та e-commerce. Теорія мережевих ефектів Браяна Артурса (1989 р.) стверджує, що цінність мережі зростає з кількістю користувачів. Так, 10% зростання покриття інтернету підвищує торгівлю на 1,3%. Також, цифровізація залежить від транспорту для кабелів та енергії для серверів, створюючи «цифровий шовковий шлях». У 2025 році ринок цифрової інфраструктури сягає \$439 млрд, з акцентом на ШІ-інтеграцію.

У Європі Digital Single Market (завершення 2025 р.) з 5G-покриттям для 80% території посилив e-commerce. Amazon інвестував \$100 млрд у дата-центри, адаптуючи маркетинг, зокрема в персоналізовані рекомендації для німецьких споживачів з фокусом на «швидку доставку через хмару». Це ілюструє закон Меткалфа (Роберт Меткалф, 1980-ті рр.) – цінність мережі квадрат від користувачів, де краща цифровізація розширює маркетинг від локального до пан-європейського, підвищивши продажі на 25%.

Фінансова інфраструктура – це банківські системи, платіжні мережі (SWIFT чи blockchain), що забезпечують безпечні транзакції. Теорія фінансової посередницької ролі Фрідріха Хаєка (1930-ті рр.) пояснює, як стабільні фінанси знижують ризики, стимулюючи інвестиції в торгівлю. Так, без фінансів цифрова

торгівля блокується, а транспортні інвестиції не окупаються. У 2025 році fintech-революція динамічно трансформує маркетинг.

В Бразилії Ріх-система (2020-2025 рр.) обробляє 3 млрд транзакцій щомісяця, знизивши комісії на 70%. Для Mercado Libre це означало вибух e-commerce, адже маркетинг перейшов на «миттєві платежі для миттєвих покупок» через TikTok, приваблюючи 50 млн нових користувачів. Як результат, fintech руйнує традиційні банки, відкриваючи маркетинг для МСБ у Латинській Америці.

Ці елементи переплітаються в глобальній мережі: покращення транспорту в Азії посилює цифровий експорт, енергія в Африці підтримує комунікації, а фінанси скрізь забезпечують потік. За моделлю «інфраструктурного трикутника» Девіда Ашоуера, де транспорт, енергія та комунікації взаємно посилюють продуктивність, маркетологи повинні інтегрувати це в стратегії: від локалізації ланцюгів постачань до цифрових кампаній.

Отже, інфраструктура – це не нудні графіки, а історії успіху: від індійських шосе до бразильських пікселів. У 2025 р., з \$8 трлн глобальних інвестицій, можливості безмежні, але ключем успіху є аналіз інфраструктури економіки, моделювання якого забезпечить кар’єрний ріст та процвітання бізнесу.

3.4. Ризики та можливості в економічному середовищі

Щоб зрозуміти ризики та можливості в економічному середовищі, слід розглянути митну політику Трампа, коли у січні 2025 року його адміністрація оголошує нові тарифи на імпорту батареї з Китаю, наприклад 25% мита, що піднімає витрати виробника електромобілів на 15%. Це ризик, який може зірвати плани експансії в Європу. Але ж той самий тариф стимулює інвестиції в локальне виробництво в Мексиці, де податки нижчі, і відкриває нішу для маркетингу «американських інновацій без китайських ланцюгів». Ось так економічне середовище реагує на виклики: кожен ризик ховає можливість, а кожна можливість – тінь загрози. За прогнозами МВФ, у 2025 році очікується глобальне зростання на 2,8%, що буде поєднане з геополітичними бурями, саме тому маркетологи змушені бути не просто аналітиками, а візіонерами, які перетворюють хаос на прибуток.

Ризики в економічному середовищі – це потенційні події або умови, що можуть негативно вплинути на операції та прибутки компаній, включаючи фінансові втрати, операційні збої чи репутаційні пошкодження. За класифікацією Френка Найта в його фундаментальній праці «Ризик, невизначеність і прибуток» (1921 р.), *ризик* – це вимірювана ймовірність втрат (наприклад коливання цін), а *невизначеність* – непередбачувані шанси

(наприклад геополітичні кризи), які не можна кількісно оцінити. У міжнародному маркетингу ризики поділяються на фінансові (валютні, кредитні), операційні (логістичні) та зовнішні (політичні, економічні цикли). *Можливості*, навпаки, – це позитивні перспективи, що виникають з тих самих факторів, дозволяючи компаніям здобути конкурентні переваги, наприклад розширення ринку чи інновації. Теорія реальних опціонів Стюарта Міллера (1980-і рр.) трактує можливості як «опціони» на інвестиції, коли компанії можуть «купити» шанс (наприклад, увійти на ринок під час спаду), але з правом відмови, якщо ризик перевищить очікування.

Зв'язки між ризиками та можливостями – це не випадковість, а динамічна взаємодія. За портфельною теорією Гаррі Марковіца (1952 р., модель диверсифікації), ризик можна мінімізувати, розподіляючи активи (валютний ризик у одній країні компенсується можливістю в іншій). Наприклад, торгівельні бар'єри (ризик для експорту) створюють можливості локалізації (наприклад «nearshoring» у 2025 р.). Або геополітичний фактор, напруження в Тайвані загрожує чіпами для tech-компаній, але стимулює диверсифікацію в Індії чи В'єтнамі. Ці зв'язки ілюструє закон «асиметричних шоків» Роберта Мунделла (1961 р., модель оптимальних валютних зон), згідно якого шок у одній зоні (як рецесія в ЄС) поширюється, але створює можливості для адаптивних стратегій, де маркетинг фокусується на стійкості.

У 2025 році торгівельна війна між США та Китаєм загострилася новими тарифами на \$500 млрд на товари, що вдарило по глобальних ланцюгах постачань. Компанія Dell, залежна від китайських компонентів, зіткнулася з операційними ризиками – затримки поставок зросли на 30%, а ціни на ПК підскочили. За теорією Найта, це невизначеність від протекціонізму, згідно якої ймовірність втрат не вимірюється. У відповідь відбулась маркетингова реакція Dell, корпорація посилила кампанію «Зроблено в Америці» через LinkedIn, акцентуючись на локальних сервісах, що зберегло лояльність B2B-клієнтів, але знизило продажі в Азії на 12%. З іншого боку, той самий ризик підштовхнув до nearshoring – перенесення виробництва в Мексику, де витрати на 20% нижчі, перетворивши загрозу на шанс для дешевшого входу на латиноамериканські ринки.

Інший приклад – це валютні ризики у виникаючих ринках. У Туреччині ліра знецінилася на 18% у першому кварталі 2025 р. через інфляцію 65%, що зробило імпорт люксових товарів, таких як одяг від Zara, недоступним для середнього класу. Ризик в даному випадку – це ерозія попиту – згідно моделі паритету купівельної спроможності Ірвінга Фішера (1911 р.), високі ціни «з'їдають» конкурентоспроможність. Inditex (власник Zara) зіткнулася з падінням продажів

на 22%, і змушена була переглянути дистрибуцію. Але компанія використала теорію реальних опціонів, інвестувавши в локальне шиття в Туреччині (фабрики в Анкарі), що знизило валютні втрати. Маркетинг еволюціонував від глобальних колекцій до «турецького шику» з локальними моделями в Instagram, піднявши продажі на 15% у сегменті середнього класу. Це показує, як ризик перетворюється на нішу для культурної адаптації.

Щодо можливостей, де економічне середовище дарує «золоті квитки», то зростання зеленої економіки в ЄС після впровадження Зеленого курсу відкриває шанси для стійких брендів. За прогнозами, інвестиції у «renewables» сягнуть €1 трлн, стимулюючи попит на екологічні продукти. Теорія креативного руйнування Йозефа Шумпетера (1942 р.) пояснює, що старі моделі (вугілля) руйнуються, народжуючи нові (сонячні панелі), де маркетинг грає роль каталізатора. Компанія Vestas (вітряки) скористалася цим і отримала ризик пов'язаний з волатильністю сировини (мідь +10% ціни) і можливість пов'язану з субсидіями ЄС €50 млрд. Вони запустили кампанію «Вітер змін для Європи» через YouTube з VR-турами ферм, що підвищило продажі на 28%. Тобто, геополітична нестабільність (війна за ресурси) посилює цю можливість, змушуючи диверсифікувати постачальників згідно моделі Марковіца.

Ще один яскравий кейс – цифрова трансформація в Африці. У 2025 році африканський fintech-ринок зріс на 25% завдяки мобільним платежам, попри ризики кібератак (зростання на 40% за даними ВЕФ). Можливість з'явилася для Mastercard, ризик – регуляторні бар'єри в Нігерії, шанс – 500 млн незабанкованих користувачів. За теорією мережевих ефектів Браяна Артурса (1994 р.), платформи набирають цінність експоненційно. Mastercard інвестувала \$200 млн у локальні АРІ, адаптуючи маркетинг до «Гроші в кишені через телефон» з африканськими зірками в TikTok, що охопило 100 млн користувачів і підняло транзакції на 35%. Як результат, ризик інфляції в регіоні (середня 8%) робить цифрові платежі привабливішими, перетворюючи загрозу на масовий ринок.

Геополітичні ризики, як ескалація на Близькому Сході (напряга Ізраїль-Іран у липні 2025 р.), впливають на нафту (+15% ціни), але створюють можливості для альтернатив. Компанія Ørsted (офшорні вітряки) використала це, прийнявши ризик на зростання логістики, але отримавши можливість від відмови Європи від нафти. За Мунделлом, шок поширюється, але адаптація його мінімізує. Отже, ризики та можливості – це дві сторони монети, де розумний маркетолог отримує свою вигоду.

Контрольні запитання

1. Визначте ключові економічні фактори та поясніть, як закон попиту і пропозиції Адама Сміта впливає на еластичність попиту в міжнародному маркетингу на прикладі люксових товарів у США та базових продуктів в Індії.
2. Опишіть зв'язок між валютними курсами та теорією порівняльних переваг Девіда Рікардо, наведіть приклад адаптації маркетингової стратегії компанії Ford під час зміцнення долара.
3. Як економічні цикли за теорією Джона Мейнарда Кейнса вплинули на маркетингові стратегії Procter & Gamble під час глобальної кризи 2008 року? Наведіть конкретні приклади адаптацій у розвинених країнах та країнах, що розвиваються.
4. Поясніть визначення ВВП та теорію мультиплікатора Кейнса, як це впливає на сегментацію ринку в маркетингу Nike під час уповільнення зростання ВВП у США у 2025 році.
5. Опишіть зв'язок між інфляцією та кривою Філіпса, наведіть приклад адаптації просування продуктів Unilever у Єврозоні після зниження інфляції з 10% до 2,5% у 2025 році.
6. Як валютні курси за теорією паритету купівельної спроможності впливають на ціноутворення Apple у Китаї під час послаблення юаня на 5% у 2025 році? Наведіть приклад маркетингової реакції.
7. Визначте транспортну інфраструктуру та поясніть теорію транспортних множників Волтера Айзарда на прикладі проекту Bharatmala в Індії та його впливу на маркетинг агробізнесу ІТС.
8. Опишіть зв'язок між енергетичною інфраструктурою та теорією стадій економічного зростання Уолта Ростова, наведіть приклад адаптації маркетингу Tesla в Саудівській Аравії завдяки проекту NEOM.
9. Як теорія мережевих ефектів Браяна Артурса пояснює вплив комунікаційної інфраструктури на e-commerce? Наведіть приклад кампанії Amazon у Європі після впровадження Digital Single Market у 2025 році.
10. Визначте ризики за класифікацією Френка Найта та поясніть, як портфельна теорія Гаррі Марковіца допомагає мінімізувати валютні ризики в маркетингу Inditex (Zara) у Туреччині у 2025 році.

Тестові завдання до розділу 3

1. Що входить до економічних факторів міжнародного маркетингового середовища?
 - а) Культура та релігія
 - б) Політична стабільність

- в) ВВП, інфляція, валютний курс, безробіття
- г) Демографічна структура населення

2. До чого зазвичай призводить зміцнення національної валюти?

- а) До здешевлення експорту
- б) До подорожчання експорту
- в) До зростання імпорту
- г) До зниження інфляції автоматично

3. Яка подія змусила компанії переглянути маркетингові стратегії у 2008 році?

- а) Європейська інтеграція
- б) Азійська валютна криза
- в) Глобальна фінансова криза
- г) Brexit

4. Кому належить теорія мультиплікатора?

- а) Мілтону Фрідману
- б) Джону Мейнардові Кейнсу
- в) Філіпу Котлеру
- г) Майклу Портеру

5. Наслідком чого є інфляція за Мілтоном Фрідманом?

- а) Безробіття
- б) Дефіциту бюджету
- в) Надмірної грошової емісії
- г) Падіння ВВП

6. Який показник безпосередньо впливає на чутливість споживачів до ціни?

- а) Рівень безробіття
- б) Обсяг експорту
- в) Торговельний баланс
- г) Валютні резерви

7. Що пояснює теорія паритету купівельної спроможності?

- а) Динаміку ВВП
- б) Поведінку споживачів
- в) Формування валютних курсів
- г) Міграцію робочої сили

8. Що розуміють під інфраструктурою економіки?

- а) Сукупність природних ресурсів
- б) Систему податків
- в) Сукупність транспортних, енергетичних, фінансових і цифрових елементів

г) Логістичні рішення в країні

9. Який показник найкраще відображає купівельну спроможність населення країни?

а) Обсяг експорту

б) ВВП на душу населення

в) Торговельний баланс

г) Державний борг

10. Який економічний фактор найбільше впливає на цінову стратегію міжнародної компанії?

а) Рівень урбанізації

б) Валютний курс

в) Податкова система

г) Вартість капіталу

Рекомендована література

1. Baack Daniel W., Czarnecka Barbara, Baack Donald. International Marketing. London: SAGE Publications Ltd, 2020. 672 p. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/international-marketing/book258004>.

2. Cateora P. R., Graham J., Gilly M. C. International Marketing. 18th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 720 p. URL: <https://www.amazon.com/International-Marketing-Philip-R-Cateora/dp/1259712354>.

3. Myers C. L. International Marketing. San Diego: Cognella Academic Publishing, 2023. 246 p. URL: <https://titles.cognella.com/international-marketing-9798823322683>.

4. OECD. OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1. Paris: OECD Publishing, 2025. 277 p. URL: <https://doi.org/10.1787/83363382-en>.

5. World Bank. Global Economic Prospects. Washington, DC: World Bank Group, 2025. 254 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.

6. UNCTAD. World Investment Report 2025. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2025. 278 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf.

7. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. 20th Edition. Geneva: World Economic Forum, 2025. 104 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf.

8. Economic Risks and Outlook for International Business in 2025 // Supply Chain Brain. 2025. Vol. 25. P. 1-10. URL: <https://www.supplychainbrain.com/blogs/1->

think-tank/post/40999-economic-risks-and-outlook-for-international-business-in-2025.

9. Idris M., Nurhadi N., Sakinah S. Challenges and Opportunities in International Business Management. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*, 2024, 2(3), p. 179-189. URL: <https://doi.org/10.60079/abim.v2i3.309>.

10. Міжнародні економічні відносини: підручник / за ред. д. е. н., професора А. І. Крисоватого, д.е.н., професора Р. Є. Зварича. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 660 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/47101>.

РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО СЕРЕДОВИЩА

- 4.1. Логіко-структурна схема дослідження політико-правового середовища
- 4.2. Політичні сили країни, що досліджується
- 4.3. Методи визначення політичного ризику та стратегії їх зменшення

Ключові слова: політико-правове середовище, логіко-структурна схема, політичні сили, політичні ризики, індекс політичного ризику.

4.1. Логіко-структурна схема дослідження політико-правового середовища

У світі міжнародного маркетингу, де компанії перетинають кордони в пошуках нових ринків, політико-правове середовище стає справжнім «мінним полем» через можливу раптову зміну законів, введення тарифів тощо. Саме тому його аналіз є ключовим етапом у вирішенні питання про вихід на зарубіжні ринки. Для систематизації аналізу можна використати певну логіко-структурну схему – впорядкований, послідовний план дослідження, який допомагає розкласти складне середовище на прості елементи, виявити зв'язки між ними та передбачити ризики.

Політико-правове середовище – це сукупність політичних інститутів, урядових політик, законів, регуляцій та міжнародних угод, які впливають на бізнес у певній країні. Воно включає: стабільність уряду; рівень корупції; податкове законодавство; правила торгівлі та інтелектуальної власності.

Побудова логіко-структурної схеми аналізу зазначених факторів повинна базуватися на принципах системного підходу, де кожен елемент пов'язаний з іншими, утворюючи цілісну картину. Ця схема не є статичною – вона динамічна, адаптується до конкретної країни чи ринку. Це важливо знати, адже без неї компанії ризикують втратити мільйони. Наприклад, у 2014 році багато західних фірм вийшли з російського ринку через політичні санкції після анексії Криму. Або навпаки, успіх Starbucks у Китаї частково завдячує ретельному аналізу місцевих законів про іноземні інвестиції. Така схема робить абстрактні поняття реальними, показуючи, як політика впливає на повсякденний бізнес.

Розглянемо структуру схеми крок за кроком. Вона складається з чотирьох основних етапів, пов'язаних логічними зв'язками: від загального до конкретного, від ідентифікації до дій. Це нагадує будівництво будинку – спочатку фундамент (збір даних), потім стіни (аналіз) і дах (висновки).

Логіко-структурна схема аналізу представлена на рисунку 4.1.

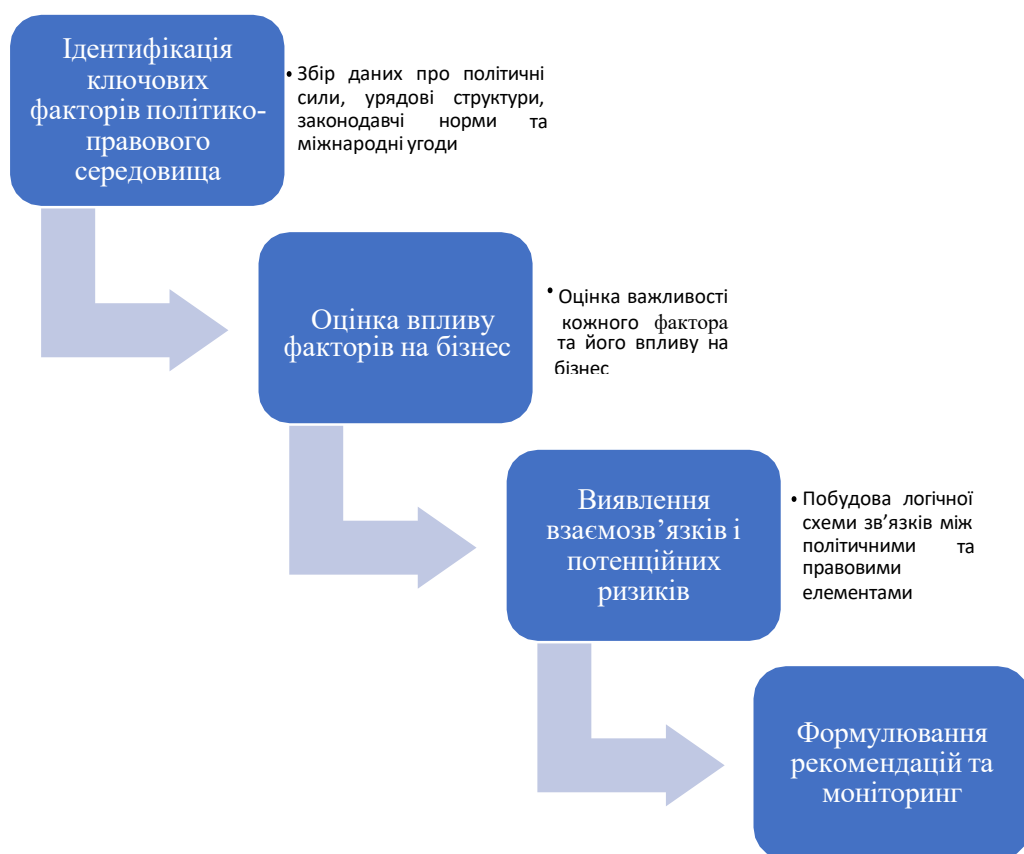


Рис. 4.1. Логіко-структурна схема аналізу

Як видно з рисунку 4.1. першим етапом є *ідентифікація ключових факторів політико-правового середовища*. На даному етапі слід зібрати дані про політичну систему країни: чи це демократія, авторитарний режим чи гібрид, які основні партії визначають міжнародну політику, ознайомитися з їхніми програмами. Політичні фактори тісно пов'язані з правовими, на чому ще в 1967 році наголошував Френсіс Агілар (Harvard Business School), так як вони формують бар'єри входу на ринок.

До прикладу, для України аналіз ідентифікує такі фактори як війна з Росією (політичні) та закони про іноземні інвестиції (правові). Компанія Apple, входячи на український ринок, мала врахувати закон про електронну комерцію 2020 року, який регулює дані користувачів.

Другий етап: *оцінка впливу факторів на бізнес*. Після ідентифікації слід проаналізувати як ці елементи впливають на маркетингову стратегію. З цією метою використовують якісні та кількісні: опитування експертів, статистичні дані від Світового банку. Зауважимо, що політична стабільність впливає на ринкові закони, наприклад, закон зменшення граничної корисності – в нестабільній країні споживачі менше купують, бо економіка сповільнюється.

Джон Даннінг, британський економіст, який у 1980-х розробив еклектичну парадигму (OLI-модель: Ownership, Location, Internalization). Пояснював, як політичні фактори (Location) визначають, чи варто інвестувати в країну. До прикладу, у Туреччині політичні реформи Ердогана вплинули на автомобільний ринок. Компанія Ford оцінила вплив інфляції та митних тарифів, пов'язаних з політичними рішеннями, і скоригувала ціни, щоб зберегти попит.

Третій етап: виявлення взаємозв'язків і потенційних ризиків. Тут схема стає справді логічною, що демонструє взаємний вплив окремих факторів. Наприклад, зміна уряду (політичний фактор) може призвести до нових законів про імпорт (правовий), що вплине на ланцюг постачань. Це базується на теорії інституціоналізму Дугласа Норта, лауреата Нобелівської премії 1993 року, який стверджував, що інститути (закони, норми) формують економічні результати, зменшуючи транзакційні витрати. Варто зауважити, що в стабільному середовищі закон рівноваги ринку досягається швидше, бо існує менше перешкод. До прикладу, компанія Amazon виявила зв'язок між політичними реформами Моді в Індії (наприклад, GST-податок 2017 року) та правовими обмеженнями на іноземну електронну комерцію. Це варто ідентифікувати як ризик, адже якщо уряд посилить протекціонізм, попит на імпорتنі товари впаде. Інший приклад – Brexit, такі британські фірми, як Unilever, проаналізували, як політичне рішення (вихід з ЄС) вплине на правові норми торгівлі, призводячи до зростання витрат і зміни ринкової рівноваги.

Четвертий етап: формулювання рекомендацій та моніторинг. На основі аналізу пропонуються наступні стратегії: диверсифікація ринків чи партнерства з місцевими фірмами. Схема замикається циклом – моніторинг для оновлення даних. Це забезпечує адаптацію до змін, підтримуючи економічний закон циклічності (бум-спад). Теоретично це описує концепція політичного ризику від Іана Бреммера, засновника Eurasia Group, який у книзі «The J Curve» (2006 р.) описав, як політична стабільність впливає на інвестиції. У Бразилії, під час політичної кризи 2016 року (імпічмент Руссефф), Coca-Cola моніторила правові зміни в податковому кодексі, адаптуючи маркетинг для зменшення ризиків. В Україні, для таких іноземних інвесторів як ІКЕА, схема допомогла врахувати антикорупційні реформи 2019 року, пов'язані з політичними змінами після виборів Зеленського, що відкрило ринок меблів.

Таким чином, логіко-структурна схема не просто теорія – вона інструмент для реального бізнесу. Вона робить аналіз системним, допомагаючи уникнути помилок.

4.2. Політичні сили країни, що досліджується

У міжнародному маркетингу політико-правове середовище є ключовим чинником, що визначає не лише можливості виходу компанії на зовнішній ринок, а й рівень ризиків, пов'язаних із цим процесом. Одним із основних завдань аналітика та маркетолога є розуміння політичних сил, які впливають на бізнес у країні, що досліджується. Ці сили формують правила гри для компаній, визначають рівень стабільності економічної політики, можливість захисту інвестицій та прогнозованість розвитку ринку.

Політичні сили – це динамічна сукупність акторів, інститутів та процесів, які визначають владу, політику та прийняття рішень у країні. Вони включають уряди, політичні партії, ідеологічні течії, групи за інтересами (лобісти чи профспілки), а також зовнішні впливи, наприклад, міжнародні організації. Дефініція політичної сили за Філіпом Котлером у його книзі «Marketing Management» (1967 р.) – це елементи, які формують «політичний клімат», впливаючи на бізнес через регуляції, субсидії чи санкції. Зв'язок з маркетингом простий, ці сили впливають на економічні закони, наприклад, закон попиту, бо політична нестабільність може знизити купівельну спроможність населення через інфляцію чи безробіття.

До прикладу, в країні з сильним популістським урядом ціни на імпорт зростають через тарифи, і продукт стає дорожчим. Або навпаки, ліберальна політика відкриває ринок для іноземних брендів. Це не абстракція – це те, що трапляється щодня. Наприклад, у Венесуелі політичні сили соціалістичного режиму Мадуро призвели до гіперінфляції, змусивши компанії (наприклад Procter & Gamble) скоротити операції в 2018 році. Вони не змогли спрогнозувати попит, бо політичні рішення зруйнували ринкову рівновагу.

Розглянемо основні елементи політичних сил та їхні зв'язки. Перший – *урядова структура*. Це може бути президентська республіка (як у США), парламентська (як у Великобританії) чи авторитарна (як у Північній Кореї). У президентській системі рішення швидкі, але ризиковані через одного лідера; у парламентській – стабільніші, бо залежать від коаліцій. Це впливає на ринкові закони, так, за теорією Адама Сміта з «Багатства народів» (1776 р.), уряд повинен мінімально втручатися, аби ринок саморегулювався. Але в реальності політичні сили часто порушують це, вводячи монополії чи субсидії. Науковець Семюел Хантінгтон у книзі «Political Order in Changing Societies» (1968 р.) пояснював, як слабкі уряди призводять до хаосу, порушуючи закон пропозиції – бізнес уникає інвестицій через невизначеність. Так, у Бразилії уряд Болсонару (2019-2022 рр.) з правоцентристською ідеологією послабив регуляції на агробізнес, що збільшило експорт сої. Компанія Cargill скористалася цим, розширивши

маркетинг, але коли прийшов лівоцентристський президент Лулі да Сілва, сили змінилися – нові екологічні закони обмежили зростання, показуючи зв'язок між урядовими змінами та ринковою динамікою.

Другий елемент – *політичні партії та ідеології*. Партії представляють інтереси: консерватори фокусуються на традиціях і бізнесі, соціалісти – на рівності та регуляціях. Такі ідеології, як лібералізм чи націоналізм, формують політику. Партії впливають на уряди через вибори, а ідеології – на закони. Це пов'язано з теорією політичної економії Карла Маркса (з «Капіталу», 1867 р.), де класові сили (буржуазія або пролетаріат) визначають ринки. Маркс стверджував, що політичні сили капіталізму призводять до нерівності, порушуючи закон вартості – товари недооцінюються через експлуатацію. Сучасний науковець Джозеф Шумпетер у праці «Капіталізм, соціалізм і демократія» (1942 р.) додав ідею «креативного руйнування», де політичні сили можуть стимулювати інновації або стримувати їх. До прикладу, в Індії партія BJP з націоналістичною ідеологією Моді з 2014 року просуvalа «Make in India», залучаючи іноземні інвестиції. Компанія Samsung відкрила фабрики, скориставшись субсидіями, що підвищило попит на гаджети. Але опозиційні сили в Конгресі критикували це за нерівність, показуючи конфлікт ідеологій і його вплив на маркетингові стратегії. Третій елемент – *групи за інтересами та лобізм*. Це профспілки, бізнес-асоціації чи громадські організації, які тиснуть на уряд. Вони формують політику, впливаючи на партії та уряди, створюючи «трикутник влади». Це пояснює теорія плюралізму Роберта Даля з «Who Governs?» (1961 р.), де групи за інтересами балансують сили, запобігаючи монополіям і підтримуючи ринкову конкуренцію за законом попиту-пропозиції. Даль, американський політолог, показував, як лобізм у Нью-Хейвені впливав на місцеві ринки. Наприклад, у ЄС така група, як Європейська бізнес-федерація лобіювала «Загальний регламент про захист даних» (2018 р.).

Четвертий елемент – *зовнішні політичні сили*. Це міжнародні організації (ООН, СОТ), альянси (НАТО, БРІКС) чи геополітика. Вони впливають на внутрішні сили, наприклад, через санкції чи угоди. Теорія реалістичного підходу Ганса Моргентау в праці «Політика серед націй» (1948 р.) пояснює, як держави борються за владу, впливаючи на ринки через торговельні війни. Моргентау наголошував, що політичні сили – це гра з нульовою сумою, де виграш одного – втрата іншого, порушуючи ринкову ефективність. Наприклад, у Китаї Комуністична партія інтегрує зовнішні сили через ініціативу «Один пояс, один шлях» (з 2013 р.), залучаючи інвестиції. Компанія Huawei скористалася цим для маркетингу в Африці, але санкції США (з 2019 р.) через геополітику змусили переорієнтуватися, показуючи зв'язок зовнішніх сил з внутрішніми ризиками.

Нарешті, *стабільність політичних сил* – ключовий фактор. Вона вимірюється індексами від Freedom House. Нестабільність (революції, корупція) руйнує довіру, зменшуючи інвестиції. За теорією Джона Мейнарда Кейнса (1936 р.), політична нестабільність посилює циклічність економіки, де «тваринні інстинкти» (очікування) впливають на попит. Кейнс пояснив, як урядові сили можуть стабілізувати ринок через втручання. Так, у Тунісі після Арабської весни (2011 р.) політичні сили фрагментувалися, змусивши такі компанії як Nestle скоротити маркетинг через нестабільність. Навпаки, у Сінгапурі стабільна однопартійна система Лі Куан Ю (з 1965 р.) створила привабливий ринок, куди Google інвестує мільярди.

Підсумовуючи зауважимо, що політичні сили країни – це живий організм, де елементи переплітаються, впливаючи на маркетинг через регуляції та ризики. Розуміння їх робить маркетолога стратегом.

4.3. Методи визначення політичного ризику та стратегії їх зменшення

У сучасному міжнародному маркетингу політичний ризик є одним із ключових факторів, які визначають успішність діяльності компанії на зарубіжному ринку. Він полягає в непередбачуваності змін у політико-правовому середовищі країни, які можуть суттєво вплинути на інвестиційні проекти, збутову діяльність, формування цін та навіть на можливість присутності компанії на ринку. В умовах глобалізації та зростання взаємозалежності економік світу політичні ризики набувають ще більшої ваги, адже будь-які політичні події – від зміни уряду до міжнародних санкцій – можуть мати транскордонний вплив. Розуміння природи політичного ризику, його форм та методів оцінки є необхідною передумовою ефективного планування маркетингової стратегії та ухвалення управлінських рішень.

Політичний ризик – це ймовірність негативних наслідків для бізнесу від дій урядів, політичних конфліктів чи нестабільності, таких як конфіскація активів, зміна законів чи громадянські заворушення. За визначенням Ієна Бреммера, засновника Eurasia Group, це не випадковість, а системна загроза, що впливає на прибутки, інвестиції та репутацію. На відміну від економічних ризиків, політичні – динамічні, бо залежать від людського фактора: виборів, санкцій чи революцій. У міжнародному маркетингу вони переплітаються з ринковими ризиками: високий ризик блокує входження на ринок, але низький – розкриває можливості для швидкого зростання.

Методи визначення політичного ризику поділяються на кількісні та якісні, кожен з яких доповнює інший, створюючи повну картину. *Кількісні методи* – це числа та моделі, що дозволяють точно прогнозувати. Один з найпопулярніших

методів – *індекс політичного ризику* від Political Risk Services (PRS Group), який у 2025 році оновлений з урахуванням ІІІ-аналізу. Він оцінює ризики за шкалою 0-100, де 0 – стабільність, 100 – хаос, враховуючи 30 факторів: від корупції до етнічних конфліктів. Теорія, що його описує, – модель регресійного аналізу, започаткована Френком Найтом («Ризик, невизначеність і прибуток», 1921 р.), де ризик – можна виміряти, а невизначеність – ні. PRS Group застосовує це для прогнозів, наприклад, для України у 2025 р. індекс становить 65 через війну, що означає «високий ризик» для інвесторів. Хоч, числа дають базу, але вони без історії – не далекоглядні, саме тому існують якісні методи.

Якісні методи – це глибокий аналіз, де експерти будують сценарії. Класичний – *метод Дельфі*, запропонований Олафом Хельмером у 1950-х рр. Згідно нього, група експертів анонімно оцінює сценарії (оптимістичний, песимістичний, базовий), ітеративно уточнюючи його до досягнення консенсусу. У 2025 р. він еволюціонував з ІІІ. Як результат, Global Risks Report 2025 (Світовий економічний форум) комбінує Дельфі з машинним навчанням для моделювання «G-Zero» – світу без лідерства. Інший метод – *сценарне планування Шелла* (розвинув Пітером Шварцем у 1991 р.), коли створюють «альтернативні реальності»: що буде якщо Трамп переобереться і запровадить 60% мита на Китай? Отже, кількісні методи дають точні цифри (скажімо, 70% ймовірність), а якісні відповідають на запитання – «як» і «чому», дозволяючи маркетологам адаптувати кампанії.

Ці методи не ізольовані – вони посилюють стратегії захисту, перетворюючи загрози на безпечні виклики. Стратегії базуються на теорії транзакційних витрат Олівера Вільямсона (Нобелівська премія 2009 р.), де бізнес мінімізує «витрати на невизначеність» через контракти, альянси чи страхування. Перша стратегія – *диверсифікація* – розподіл ризиків по країнах – так само як у портфельній теорії Гаррі Марковіца (1952 р.). Якщо PRS-індекс для Китаю становить – 75, маркетолог перенаправляє інвестиції у В'єтнам (де індекс становить – 45). Тобто, сценарне планування показує «якщо Китай закрий кордони, В'єтнам виграє», роблячи диверсифікацію проактивною.

Друга стратегія – *страхування політичного ризику* (PRI), яка покриває конфіскацію чи конвертацію валют. За даними Marsh Political Risk Report 2025, ринок PRI зріс на 20% через торгівельні війни, з фокусом на «зелені» активи. Теоретично це описує модель асиметричної інформації Джорджа Акерлофа (1970 р.), де страховики зменшують «приховані ризики» через моніторинг. Третя стратегія – *локалізація* – створення спільних підприємств з місцевими фірмами, що знижує «іноземний» фактор. За Вільямсоном, це скорочує транзакційні витрати, бо локальний партнер знає «правила гри». Четверта стратегія –

моніторинг і лобіювання – використання III-інструментів (як у KPMG Top Risks 2025) для реального відстеження часу (наприклад, твіти політиків). Наявність зв'язку можна пояснити так: Дельфі-аналіз прогнозує, диверсифікація реагує, страхування захищає, локалізація адаптує. П'ята стратегія – *гнучкість*. Компанії можуть будувати свою діяльність таким чином, щоб швидко адаптуватися до змін у політичному середовищі. Це може включати варіативність у каналах збуту, контрактах чи валюті розрахунків. Так, у країнах з високою інфляцією міжнародні компанії часто переходять на розрахунки у стабільних валютах, таких як долар США чи євро.

Розглянемо це на конкретних прикладах. У 2025 році торгівельна війна США-Китай досягла піку, було введено нові мита на 60% для tech-продуктів. Компанія Huawei зіткнулася з високим ризиком – через напругу PRS-індекс для Китаю підскочив до 80. Використовуючи сценарне планування, Huawei розробила три сценарії: базовий (продовження санкцій), песимістичний (повний розрив) і оптимістичний (угода). Як результат, відбулась диверсифікація в Африку (локальні спільні підприємства в Нігерії) та Європу (виробництво в Угорщині). Маркетинг адаптувався від «китайських інновацій» до «глобальної стійкості», з масовими кампаніями в LinkedIn про «незалежність від гігантів». За теорією Шварца, це перетворило ризик на зростання – продажі у виникаючих ринках зросли на 18%, попри втрати в США.

Інший приклад – Латинська Америка, де в Аргентині у 2025 вибори призвели до «шокової терапії» Мілтона: приватизація та гіперінфляція в 120%. Для Nestle, яка імпортує какао, PRS-індекс сягнув 70 через «політичну поляризацію». Застосувавши метод Дельфі з локальними експертами, компанія спрогнозувала сценарій «націоналізації ферм», який було реалізовано в корпоративній стратегії, зокрема: страхування PRI від MIGA (World Bank) на \$500 млн і локалізація – створено спільні підприємства з аргентинськими фермерами для «етичного какао». Тобто, партнерства зменшили асиметрію, бо фермери ділилися інсайтами, маркетингова кампанія «Аргентинська свіжість для світу» через TikTok підняла продажі на 12%, перетворивши хаос на бренд-історію.

Наступним прикладом є Європа після «зеленого протекціонізму». У 2025 р. ЄС ввів «Механізм вуглецевого коригування імпорту» (CBAM) на 25% для імпорту з Азії, як частина Зеленого курсу. Для індійської TATA Steel виник ризик падіння експорту до ЄС на 30%. Використовуючи III-аналіз з KPMG Top Geopolitical Risks-2025, компанія оцінила ймовірність «торговельних бар'єрів» в 65% та провела диверсифікацію в США (nearshoring) і лобіювання в ЄС через альянси. За Марковіцем, це збалансувало портфель, адже втрати в ЄС

компенсувалися вигодами від Трампономіки. Як результат, було запущено маркетингову кампанія «Зелена сталь з Індії» з VR-турами для компаній, що збільшило контракти на 15%. Тобто, за теорією Найта, ризик який можна виміряти (СВАМ) стає опцією для інновацій.

Одним з ефективних інструментів систематизації та візуалізації політичних ризиків також є і **матричний підхід**, який дозволяє бізнесу та інвесторам класифікувати ризики, визначати їх рівень та обирати оптимальні стратегії поведінки на ринку.

Матричний підхід широко використовується у стратегічному менеджменті та маркетингу для аналізу складних явищ. Його сутність полягає у побудові таблиці (матриці), де одна вісь відображає ключові змінні політичного середовища, а інша – ймовірність виникнення певного ризику або його потенційний вплив на діяльність компанії. Таким чином створюється інструмент, який дає змогу швидко і наочно оцінити небезпеки, пов'язані з роботою на певному ринку.

Матричний підхід до аналізу політико-правових ризиків – це системний метод, який використовує двовимірну таблицю (матрицю) для класифікації та оцінки ризиків (таблиця 4.1). Політико-правові ризики тут розуміються як потенційні загрози, пов'язані з діями урядів, політичними подіями чи правовими змінами, що можуть вплинути на діяльність компанії.

Таблиця 4.1

Практичний приклад матриці

Ймовірність/Вплив	<i>Низький вплив</i>	<i>Середній вплив</i>	<i>Високий вплив</i>
<i>Низька ймовірність</i>	Затримки у прийнятті законів	Перегляд деяких правил ліцензування	Тимчасові санкції на окремі товари
<i>Середня ймовірність</i>	Невеликі зміни податкової системи	Масові протести, що впливають на логістику	Падіння довіри інвесторів, відтік капіталу
<i>Висока ймовірність</i>	Зміни у кадровій політиці держави	Введення квот або обмежень на імпорт	Націоналізація активів, військовий конфлікт

Зв'язок між елементами матричного підходу полягає в тому, що він інтегрує якісні та кількісні дані. По горизонтальній осі матриці зазвичай розміщують ймовірність настання ризику (від низької до високої), а по вертикальній – потенційний вплив на бізнес (від незначного до критичного). Кожна клітинка

матриці стає зоною ризику: зелена – низький ризик (спостерігати), жовта – середній (планувати заходи), червона – високий (негайно реагувати). Це не статична картинка, а динамічна модель, де ризики взаємопов’язані: наприклад, політична нестабільність може посилити правові ризики, як зміна уряду призводить до перегляду контрактів.

Теорія матричного підходу корениться в загальних принципах ризик-менеджменту, розроблених у рамках стандарту ISO 31000, але адаптована для міжнародного бізнесу. Один з піонерів – Ллойд Хауелл, який у 1990-х роках у книзі «Political Risk Services» запропонував використовувати матриці для оцінки політичних ризиків на основі індексів. Хауелл стверджував, що ризики слід вимірювати не ізольовано, а в контексті економічних законів, наприклад закону попиту і пропозиції: якщо політична криза зменшує попит через інфляцію, це впливає на ринкову рівновагу. Інший внесок – від Вітольда Хеніша, автора моделі POLCON (Political Constraint Index, 2000 р.), який показав, як матриці допомагають враховувати інституційні обмеження, пов’язуючи політичні ризики з ринковими бар’єрами. Ці теорії підкреслюють, що матричний аналіз не тільки ідентифікує ризики, але й моделює сценарії, де елементи середовища взаємодіють, як у ланцюговій реакції: зміна закону про податки може знизити конкурентоспроможність, впливаючи на ринкову частку.

Таблиця 4.2

Матриця аналізу політико-правових ризиків

Вплив / Ймовірність	1 (Малоймовірно)	2 (Низька)	3 (Середня)	4 (Висока)	5 (Дуже висока)
5 (Катастрофічний)		Націоналізація (оцінка: 10, жовта)			Геополітична напруга (25, червона)
4 (Високий)			Санкції (12, жовта)	Корупція (16, червона)	
3 (Середній)				Правові зміни (12, жовта)	
2 (Низький)					
1 (Мінімальний)					

Побудова матриці включає ряд кроків.

Крок 1. Ідентифікація ризиків. Збір даних з джерел (звіти Світового банку, індекси Freedom House). Наприклад, ризики: націоналізація майна, корупція, санкції.

Крок 2. Оцінка ймовірності. Використовується шкала 1-5, де 1 – малоймовірно (менше 10%), 5 – високо ймовірно (понад 70%).

Крок 3. Оцінка впливу. Аналогічно: 1 – мінімальний (втрати до 5% прибутку), 5 – катастрофічний (банкрутство).

Крок 4. Побудова матриці. Необхідно помножити ймовірність на вплив для загальної оцінки ризику.

Крок 5. Аналіз зв'язків. Оцінка того як один ризик посилює інший – наприклад, політична нестабільність підвищує ймовірність правових змін.

До прикладу, компанія Apple, яка аналізує вхід на ринок Індії у матриці: ризик «Зміна законів про локалізацію виробництва» отримує ймовірність середню (3), вплив високий (4), загальну оцінку 12 (червона зона). Це пов'язано з політикою «Make in India» уряду Моді, яка вимагає локального виробництва. Якщо ризик проігнорувати, це вплине на ланцюги постачань, порушуючи економічний закон ефективності. Apple адаптувалася, відкривши фабрики в Індії, зменшивши ризик.

Іншим прикладом є інвестиції в Африку, до прикладу, в Нігерію для нафтовидобувної компанії Shell. Матриця показала ризик «Політична корупція» з ймовірністю 4 і впливом 4 (16 балів). Корупція посилює такі правові ризики, як судові позови за хабарі, порушуючи закон рівноваги ринку (корупція спотворює конкуренцію). Shell, спираючись на моделі Хеніша, впровадила етичні програми, зменшивши вплив. Або український контекст: для таких іноземних компаній, як McDonald's, ризик «Геополітична напруга» (з Росією) – має ймовірність високу (5), вплив середній (3) для локальних операцій, оцінка 15. Матриця допомогла адаптувати такі стратегії, як локальні партнерства, щоб уникнути правових санкцій.

Матричний підхід не ізольований – він пов'язаний з ширшим аналізом середовища. Наприклад, він доповнює PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological), фокусуючись на Р-компоненті. За Хауеллом, це дозволяє моделювати ринкові закони: якщо ризик високий, попит може впасти, порушуючи рівновагу. До переваг варто віднести доступність аналізу через візуальність, що дозволяє швидко побачити «гарячі точки». На відміну від простих методів оцінки, матриця враховує взаємозв'язки, роблячи прогнози точнішими.

Отже, матричний підхід – це не лише теорія, це інструмент для реального світу, де політичні виклики можуть стати можливостями. Озброєні знаннями від Кобріна, Хауелла та Хеніша, маркетологи зможуть аналізувати ризики, перетворюючи невизначеність на стратегічну перевагу.

Контрольні запитання

1. Які основні етапи логіко-структурної схеми дослідження політико-правового середовища? Опишіть їх послідовність та взаємозв'язки між ними.
2. Хто є автором методології PESTEL-аналізу, і як політичні та правові фактори в ній пов'язані з економічними законами, наприклад, законом попиту та пропозиції?
3. Наведіть практичний приклад з тексту, де логіко-структурна схема допомогла компанії адаптуватися до політико-правового середовища, і поясніть роль теорії Дугласа Норта в виявленні взаємозв'язків ризиків.
4. Визначте поняття політичних сил за Філіпом Котлером і поясніть, як вони впливають на такі економічні закони, як закон попиту, на прикладі з Венесуелою.
5. Які основні елементи політичних сил (урядова структура, партії, групи інтересів, зовнішні сили) і як вони взаємопов'язані за теорією плюралізму Роберта Даля?
6. Наведіть приклад з тексту, де зміна політичних сил у країні (наприклад, в Індії чи Китаї) вплинула на маркетингову стратегію компанії, і поясніть роль теорії Джозефа Шумпетера в цьому контексті.
7. Визначте політичний ризик за Іеном Бреммером і поясніть відмінність між кількісними (наприклад, PRS-індекс) та якісними (наприклад, метод Дельфі) методами його визначення.
8. Які стратегії зменшення політичного ризику описано в тексті (диверсифікація, страхування, локалізація тощо), і як вони пов'язані з теорією транзакційних витрат Олівера Вільямсона?
9. Наведіть практичний приклад з тексту (наприклад, Huawei чи Nestle у 2025 році) і поясніть, як сценарне планування Шварца допомогло перетворити ризик на можливість, з урахуванням даних з Eurasia Group Top Risks-2025.
10. Визначте матричний підхід до аналізу політико-правових ризиків за Стівеном Кобріном і поясніть, як осі матриці (ймовірність та вплив) допомагають класифікувати ризики в зони (зелена, жовта, червона).
11. Які кроки побудови матриці на практиці, і як аналіз зв'язків між ризиками (наприклад, політична нестабільність і правові зміни) пов'язаний з теорією Вітольда Хеніша (POLCON)?
12. Наведіть практичний приклад з тексту (наприклад, Apple в Індії чи Shell в Нігерії) і поясніть, як матричний підхід доповнює PEST-аналіз, впливаючи на ринкові закони за Ллойдом Хауеллом.

Тестові завдання до розділу 4

1. Що таке політико-правове середовище в міжнародному маркетингу?

- а) Сукупність соціальних і культурних норм
- б) Система економічних показників
- в) Сукупність політичних інститутів, законів і регуляцій, що впливають на бізнес
- г) Лише міжнародні торговельні угоди

2. Що є основною метою аналізу політико-правового середовища?

- а) Збільшення обсягів реклами
- б) Прогнозування попиту
- в) Зменшення ризиків виходу на зарубіжні ринки
- г) Вибір каналів збуту

3. Що є першим етапом логіко-структурної схеми?

- а) Формулювання рекомендацій
- б) Моніторинг
- в) Ідентифікація ключових факторів
- г) Оцінка ризиків

4. Кому належить теорія інституціоналізму, що пояснює роль законів і норм?

- а) Роберту Далю
- б) Дугласу Норту
- в) Карлу Марксу
- г) Френсісу Фукуямі

5. Що розуміють під політичними силами країни?

- а) Уряд країни
- б) Сукупність акторів, інститутів і процесів влади
- в) Міжнародні корпорації
- г) Економічні індикатори

6. Хто розробив теорію плюралізму та роль груп за інтересами?

- а) Карл Маркс
- б) Семюел Хантінгтон
- в) Роберт Даль
- г) Ганс Моргентау

7. Що відносять до зовнішніх політичних сил?

- а) Місцеві партії та організації
- б) Споживачів
- в) Міжнародні організації та геополітичні альянси
- г) Податкові органи

8. Що означає політичний ризик за Іеном Бреммером?

- а) Випадкова загроза
- б) Економічна нестабільність
- в) Системна загроза, що впливає на прибутки та інвестиції
- г) Військові конфлікти

9. Прикладом чого є Індекс політичного ризику PRS Group?

- а) Якісного методу
- б) Кількісного методу
- в) Інтуїтивного підходу
- г) SWOT-аналізу

10. Що означає червона зона матриці політико-правових ризиків?

- а) Низький ризик
- б) Середній ризик
- в) Високий ризик, що потребує негайних дій
- г) Потенційні можливості

Рекомендована література

1. Per Dannemand A. The PESTEL Framework and Its Variants for Analysing the Strategic Business Environment: Evolution, Critique and Future Directions // SSRN Electronic Journal. 2025, SSRN. 28 p. URL: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5266562>.

2. Erzurumlu Y., Gozgor G., Marco Lau K., Soliman A., Turkkan M. The Effects of Geopolitical and Political Risks on Corporate ESG Practices. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 386. Art. 125747. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125747>.

3. Холленсен С. Глобальний маркетинг: підручник / С. Холленсен; пер. з англ. 9-те вид. Харлоу: Пірсон, 2025. 880 с. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/global-marketing/P200000003197/9781292411996>.

4. Конференція ООН з торгівлі та розвитку. Звіт про світові інвестиції 2024: Інвестиції та цифрова економіка. Женева: ЮНКТАД, 2024. 189 с. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>.

5. Кіган У. Дж. Управління глобальним маркетингом: підручник / У. Дж. Кіган, М. С. Грін; пер. з англ. 10-те вид. Нью-Йорк: Пірсон, 2014. 672 с. URL: <https://www.pearson.com/store/p/global-marketing-management/P100000258192>.

6. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025: 20th Edition. Geneva: WEF, 2025. 104 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf.

7. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: підручник / Н. Г. Каніщенко. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2019. 480 с. URL: <https://www.scribd.com/document/605812856/Міжнародний-маркетинг-Каніщенко>.
8. Беззубченко О.А. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник. Маріуполь: Маріупольський державний університет, 2019. 176 с. URL: https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/license-achievements/olga-bezzubchenko/072b64cd-91f9-4596-b5a3-448cc3d9e9ea/uDFFUciM9X_Навчальний%20посібник%20Міжнародний%20маркетинг%2019.pdf.
9. V-Dem Institute. V-DEM Democracy Report 2025: 25 Years of Autocratization. – Gothenburg: University of Gothenburg, 2025. 64 p. URL: https://www.v-dem.net/documents/54/v-dem_dr_2025_lowres_v1.pdf.
10. Marsh McLennan. Political Risk Report 2025. New York: Marsh, 2025. 45 p. URL: <https://www.marsh.com/en/services/political-risk/insights/political-risk-report.html>.
11. Peng G., Bang K.E., Markeset T. Country risk mapping in a changing world comparative survey on academic research and industrial practices. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 2025, Vol. 16, P. 561-580. URL: <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02600-8>.

«Розуміти культуру означає розуміти людей.
Розуміти людей означає розуміти бізнес.» –
Герт Хофстеде

РОЗДІЛ 5. СОЦІОКУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

- 5.1. Культура та її вплив на діяльність компанії
- 5.2. Концепції культури
- 5.3. Культурні особливості різних регіонів світу

Ключові слова: соціокультурне середовище, культура, концепція культури, індивідуалістичні культури, колективістські культури.

5.1. Культура та її вплив на діяльність компанії

Культура як складне соціальне явище справляє глибокий та багатогранний вплив на всі аспекти міжнародної бізнес-діяльності, часто залишаючись при цьому невидимим фактором, який визначає успіх або невдачу міжнародних операцій. У контексті міжнародного маркетингу та менеджменту культура виступає як система цінностей, переконань, норм поведінки та символів, що формують способи мислення, сприйняття та дії людей у конкретному суспільстві.

Культура є одним із ключових чинників міжнародного маркетингового середовища, що визначає моделі поведінки людей, способи комунікації, особливості сприйняття інформації та взаємодії в діловому контексті.

У науковій літературі *культура* розуміється як система колективно засвоєних цінностей, норм, переконань, символів, моделей поведінки та способів інтерпретації світу, які притаманні певній соціальній групі.

Термін «культура» має давнє походження та багатозначну природу. Його етимологія пов'язана з латинським словом *cultura*, що означало «обробіток», «догляд», «виховання» й походило від дієслова *colere* – «вирощувати», «плекати», «удосконалювати». Спочатку поняття використовувалося для опису обробітку землі (*agri cultura*), однак поступово набуло переносного значення – «виховування духу», «формування особистості», «вдосконалення людських здібностей».

Упродовж історії тлумачення культури змінювалося залежно від наукової традиції та соціального контексту. У XVIII–XIX століттях під *культурою* розуміли насамперед рівень освіченості, вихованості, розвитку людини або нації. Пізніше, з розвитком соціальної антропології, *культура* почала трактуватися як цілісна система, що охоплює не лише інтелектуальні, але й поведінкові, матеріальні та символічні аспекти життя суспільства.

На початку XX століття сформувалася широка наукова традиція, у межах якої *культура* розглядається як комплекс колективно поділюваних способів мислення та дій. Знаковим стало визначення Е. Тайлора, який описував *культуру* як «складну цілісність, що включає знання, вірування, мистецтво, мораль, право, звичаї та будь-які інші здібності й навички, набуті людиною як членом суспільства». Це визначення стало фундаментом для сучасних підходів.

У другій половині XX століття дослідники почали наголошувати на поведінковій і символічній природі культури. К. Гірц визначав культуру як «мережу значень», у якій людина живе та яку сама створює, а Г. Гофстеде інтерпретував її як «колективне програмування свідомості», що відрізняє одне суспільство від іншого.

У сучасних наукових та прикладних галузях, зокрема у міжнародному маркетингу й менеджменті, *культура* трактується як динамічна система цінностей, норм, символів, поведінкових моделей та інституцій, які формують спосіб мислення та дії людей у певному суспільстві й визначають їхню взаємодію з зовнішнім середовищем. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні складові – від технологічного розвитку й стилю життя до традицій, релігійних вірувань, мови та соціальних практик.

Сучасне актуальне визначення культури, яке найчастіше використовується в міжнародному маркетингу, може бути сформульоване так: **культура** – це комплекс стійких, колективно поділюваних цінностей, норм, уявлень, символів та моделей поведінки, що визначають спосіб сприйняття світу, взаємодію людей між собою та їхню економічну, соціальну й комунікаційну активність.

Таке розуміння культури є надзвичайно важливим для міжнародного бізнесу, оскільки дозволяє підприємствам прогнозувати поведінкові особливості споживачів, формувати релевантні маркетингові стратегії, зменшувати ризики міжкультурних непорозумінь та забезпечувати ефективну адаптацію до специфіки зарубіжних ринків.

Значення культури в міжнародному бізнесі є багатовимірним. Вона впливає на формування попиту, розробку продуктів, комунікації, підходи до ведення переговорів, стиль менеджменту та управління персоналом. Дослідження показують, що до 70 % міжнародних злиттів і поглинань зазнають невдачі саме через культурні невідповідності, тоді як компанії з високим рівнем культурної компетентності демонструють на 25-30 % кращі фінансові результати порівняно з конкурентами. Це свідчить, що культура не є фоновою змінною, а виступає визначальним фактором стратегічного успіху.

Культура має складну багаторівневу структуру, що включає такі основні *елементи*:

1. Базові цінності та переконання – глибинні уявлення про світ, добро, успіх, працю та соціальні взаємини, які формуються у процесі соціалізації й визначають фундаментальні моделі поведінки.

2. Норми та правила поведінки – формальні (закони, регламенти, етичні кодекси) та неформальні (традиції, звичаї, соціальні очікування), які регулюють взаємодію між людьми та організаціями.

3. Символи, мова та комунікаційні коди – невербальні жести, кольори, візуальні образи, значення яких істотно варіюється між культурами і потребує обережності під час розробки маркетингових та комунікаційних стратегій.

4. Ритуали і традиції – усталені моделі поведінки, що проявляються в ділових практиках, привітаннях, правилах проведення зустрічей, обміні подарунками.

5. Соціальні інститути – релігія, сім'я, освіта та політичні структури,

6. Матеріальна й технологічна культура – відображає рівень розвитку технологій, інфраструктури та стилю життя.

У міжнародному бізнесі культура функціонує на кількох *рівнях*:

- *національна культура* визначає базові поведінкові моделі населення певної країни;

- *регіональні та етнічні культури* створюють додаткові нюанси всередині держави;

- *організаційна культура* формує внутрішню систему норм конкретної компанії;

- *професійні субкультури* (інженерна, фінансова, IT) можуть бути сильнішими за національні відмінності у міжнародних командах.

Взаємодія цих рівнів формує складне багатовимірне культурне середовище, в якому діє міжнародний бізнес.

Одним із центральних вимірів культури, який має прямий вплив на споживчу поведінку, є протиставлення *індивідуалізму та колективізму*. Цей вимір визначає ступінь, до якої суспільство надає перевагу автономії особистості або груповим інтересам, і впливає на широкий спектр соціальних та економічних практик, зокрема на маркетингові стратегії.

Індивідуалістичні культури характеризуються орієнтацією на особисті цілі, свободу вибору, самореалізацію та відповідальність індивіда за власні рішення. У таких суспільствах люди сприймають себе як автономних учасників соціальної взаємодії, для яких важливими є незалежність, унікальність і персональні досягнення. У маркетинговому контексті це означає, що споживачі з індивідуалістичних культур віддають перевагу товарам і брендам, які підкреслюють їхню особливість та персональні потреби. Рекламні повідомлення

у таких країнах апелюють до самовираження, права на вибір, індивідуальних переваг, особистого стилю та емоційної самостійності. Яскравим прикладом є слогани на кшталт «Be yourself» (перекл. з англ. – будь собою), «Think different» (перекл. з англ. – думай по іншому; вирізняйся), які відображають культурні очікування споживача щодо продукту. До індивідуалістичних належать США, Канада, Велика Британія, Нідерланди, Австралія, скандинавські країни.

Колективістські культури, навпаки, надають перевагу груповій гармонії, взаємній підтримці, згоді та соціальній стабільності. Люди в колективістських суспільствах сприймають себе передусім як частину групи – сім'ї, компанії, громади або суспільства в цілому. Індивідуальні інтереси розглядаються через призму групових цілей, а соціальні взаємини ґрунтуються на лояльності, взаємних зобов'язаннях та повазі до ієрархії. Споживачі в таких культурах схильні обирати товари, які підтримують гармонійні відносини, відповідають груповим очікуванням і зміцнюють соціальний статус або престиж сім'ї. Рекламні повідомлення зазвичай акцентують увагу на колективній користі, сімейних цінностях, відчутті належності та соціальному схваленні. Саме тому в Японії чи Південній Кореї популярними є рекламні сюжети, що показують сімейні обіди, згуртовані колективи або ситуації, у яких продукт сприяє підвищенню гармонії та поваги.

Важливим є те, що індивідуалізм і колективізм формують не лише споживчі вподобання, а й способи прийняття рішень. У *індивідуалістичних* культурах рішення про покупку найчастіше приймає окрема особа на основі власних потреб і вподобань. У *колективістських* суспільствах купівля часто є груповим процесом: рішення можуть ухвалюватися сім'єю, старшими родичами або впливовими членами спільноти. Це впливає на вибір каналів комунікації, структуру рекламних повідомлень, дизайн продуктів і навіть на формування цінових стратегій.

Індивідуалістичні культури також характеризуються високим рівнем толерантності до ризику у виборі новинок і прагненням до експериментів. *Колективістські культури* зазвичай демонструють обережніше ставлення до невідомих продуктів, надаючи перевагу перевіреним брендам або тим, які мають високу соціальну легітимність. У такий спосіб культурні орієнтації формують як загальний стиль споживання, так і конкретні рішення щодо товарів і послуг.

Таким чином, вимір індивідуалізму – колективізму є одним із фундаментальних для розуміння поведінки споживачів на міжнародних ринках. Він визначає стиль комунікацій, структуру попиту, готовність до інновацій, характер процесів прийняття рішень та зміст маркетингових стратегій, які міжнародні компанії мають адаптувати з урахуванням культурних відмінностей.

Характерним прикладом культурної невідповідності є вихід Walmart із німецького ринку. Спроба перенести американську модель сервісу – привітання персоналу, ранкову гімнастику, надмірну дружність та агресивну політику низьких цін – нашкодила на опір німецьких споживачів, які сприймали таку поведінку як нав'язливість, а низькі ціни – як ознаку низької якості. Це призвело до значних фінансових збитків і виходу компанії з ринку, продемонструвавши, що ігнорування культурних норм може мати стратегічно негативні наслідки.

Важливим виміром культурних відмінностей, який має значний вплив на міжнародну ділову практику та споживчу поведінку, є ставлення до часу. У культурології виділяють *два основні типи часової організації*:

- монохронні культури;
- поліхронні культури.

Це розмежування допомагає пояснити відмінності в темпах ведення бізнесу, плануванні, пріоритетах та структурі комунікацій між представниками різних країн.

Монохронні культури розглядають час як лінійну, структуровану й обмежену категорію, яка потребує раціонального використання. Для таких суспільств характерне чітке дотримання графіків, високий рівень пунктуальності, орієнтація на послідовне виконання завдань «одне за одним» та суворе планування. Монохронні культури очікують, що ділові зустрічі триватимуть відповідно до домовленого часу, відхилення від плану – мінімальні, а перерви – регламентовані. Німеччина, Швейцарія, США, Велика Британія та країни Північної Європи належать до суспільств, у яких така модель часу є домінуючою.

У діловому середовищі монохронність проявляється в тому, що переговори мають чітку структуру, рішення приймаються на основі фактів і дедлайнів, а робочий процес організований навколо ефективності та точності. Запізнення або спонтанні зміни у планах можуть сприйматися як непрофесійність або неповага. У споживчій поведінці представники монохронних культур обирають бренди та послуги, що підкреслюють швидкість, зручність, стабільність і передбачуваність.

Поліхронні культури, навпаки, розглядають час як гнучку, циклічну та багатопланову категорію, у якій важливішими за графік є людські стосунки та контекст взаємодії. Такі суспільства характеризуються тим, що кілька справ можуть виконуватися паралельно, а ділові зустрічі можуть поєднуватися з особистими розмовами або змінюватися за обставинами. У поліхронних культурах час підлаштовується під потреби людей, а не навпаки. До таких

суспільств належать країни Латинської Америки, Близького Сходу, Південної та Південно-Східної Азії, а також деякі африканські держави.

В умовах ділової комунікації представники поліхронних культур приділяють першочергову увагу встановленню довіри, міжособистісним стосункам і гнучкості. Графік зустрічей може змінюватися в останній момент, а переговори часто проходять у невимушеній атмосфері. Час тут розглядається не як ресурс, який потрібно строго контролювати, а як простір для розвитку стосунків. Запізнення у таких культурах не сприймаються як ознака неповаги, а розглядаються як адаптація до перебігу подій.

З точки зору маркетингу, *поліхронні культури* демонструють більш емоційний стиль споживання, орієнтований на досвід, атмосферу та взаємодію. Рекламні повідомлення часто апелюють до емоцій, сімейних цінностей або теплих міжособистісних стосунків.

Взаємодія представників монохронних і поліхронних культур нерідко спричиняє непорозуміння. Для монохронних учасників поліхронна гнучкість може виглядати як хаотичність і неорганізованість, тоді як поліхронні представники можуть сприймати жорсткі часові рамки як холодність або надмірну формальність. У міжнародному бізнесі це впливає на планування зустрічей, тривалість переговорів, структуру контрактів, виконання дедлайнів і навіть інтерпретацію термінів «терміново» або «якнайшвидше».

Розуміння різниці між монохронними та поліхронними культурами є критично важливим для міжнародних компаній, оскільки дозволяє уникнути помилкових інтерпретацій поведінки партнерів, раціонально планувати переговорні процеси та адаптувати стилі комунікації. Компанії, які враховують ці часові моделі, демонструють вищу ефективність у міжкультурній взаємодії, швидше адаптують свої команди та досягають кращих результатів на глобальних ринках.

Зазвичай, культурний шок у бізнес-контексті виникає, коли організації або індивіди стикаються з кардинально відмінними культурними нормами та практиками, що може призводити до неефективності операцій, конфліктів та фінансових втрат (детальніше представлено у табл. 5.1).

Типові культурні помилки міжнародних компаній включають використання неприйнятних кольорів у рекламі (білий колір асоціюється з жалобою в Китаї та Індії), прямолінійну критику під час презентацій у культурах, орієнтованих на «збереження обличчя» (Японія, Таїланд), або публічну похвалу індивідуальних досягнень у колективістських культурах. Ці приклади підкреслюють важливість культурної обізнаності на всіх рівнях міжнародної діяльності.

Таблиця 5.1

Типові культурні помилки міжнародних компаній

Сфера бізнесу	Культурна помилка	Наслідки	Регіон
Маркетинг	Використання білого кольору в рекламі	Асоціація з жалобою, негативне сприйняття бренду	Китай, Індія
Переговори	Прямолінійна критика під час презентації	Втрата «обличчя», розрив переговорів	Японія, Таїланд
HR	Публічна похвала індивідуальних досягнень	Дискомфорт працівника, погіршення командної роботи	Японія, Швеція
Продуктова стратегія	Ігнорування релігійних обмежень	Бойкот продукції, репутаційні ризики	Близький Схід, Індія
Корпоративна культура	Нав'язування відкритого офісного простору	Зниження продуктивності, незадоволення персоналу	Німеччина, Японія

Успішні компанії використовують різні стратегії культурної адаптації: поступове впровадження корпоративних практик, створення гібридних моделей, що поєднують елементи корпоративної та локальної культур, спеціальні програми розвитку культурного інтелекту персоналу, а також активне залучення локальних консультантів та партнерів. Показовим прикладом успішної адаптації є діяльність McDonald's в Індії, де компанія повністю трансформувала меню відповідно до релігійних норм, запровадила роздільні кухні та створила унікальні локальні продукти. Це забезпечило стрімке зростання та тривалу присутність компанії на одному з найскладніших ринків світу.

Таким чином, організації, які інвестують у розвиток культурної компетентності, демонструють вищі показники рентабельності, кращі результати утримання талантів, швидше освоюють нові ринки та мають нижчий рівень конфліктів у міжнародних командах. Культура є невидимим, але потужним чинником, що визначає успіх міжнародної діяльності, формує поведінку споживачів, структуру управління, характер взаємодії між партнерами та конкурентоспроможність компанії у глобальному середовищі. Вона виступає стратегічним ресурсом, здатним як прискорити успіх компанії на міжнародній арені, так і створити суттєві бар'єри у разі її ігнорування.

5.2. Концепції культури

Розуміння культурних відмінностей між країнами та регіонами є фундаментальним для успішного міжнародного маркетингу. Оскільки культура є складним і багатоплановим явищем, для її системного аналізу в науці та

практиці міжнародного бізнесу сформувався комплекс концепцій і моделей, які дозволяють порівнювати культури, пояснювати відмінності у поведінці споживачів та прогнозувати наслідки управлінських і маркетингових рішень. Найчастіше у міжнародному маркетингу та менеджменті застосовуються такі підходи: *модель культурних вимірів Г. Хофстеде, модель семи вимірів Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера, комунікаційна модель Е. Холла* (високо-/низькоконтекстність і монохронність/поліхронність), *дослідницький проєкт GLOBE*, а також *модель «айсберга» культури*, що пояснює багаторівневу структуру культурних явищ. Зазначені концепції не є взаємовиключними: кожна з них висвітлює окремі аспекти культури, а їхнє поєднання дає змогу сформувати більш повне уявлення про соціокультурне середовище міжнародного бізнесу.

Дослідження культурних вимірів історично розпочалося в межах антропології та соціології, однак із розвитком глобалізації та діяльності транснаціональних корпорацій культурні моделі стали важливими прикладними інструментами. Вони дозволяють структурувати культурні відмінності, зменшувати невизначеність при виході на нові ринки, підбирати релевантні підходи до позиціонування, комунікацій, сервісу, а також ефективніше управляти міжкультурними командами. Розглянемо детальніше кожен із концепцій та моделей.

Модель Герта Хофстеде належить до найвпливовіших концепцій у міжнародному бізнесі. Вона базується на масштабному емпіричному дослідженні корпоративної культури та ціннісних орієнтацій співробітників IBM у 76 країнах світу. Хофстеде виокремив фундаментальні виміри, за якими відрізняються національні культури. Первісно модель включала чотири виміри, згодом була розширена до шести:

- *Дистанція влади* характеризує ступінь, до якого члени суспільства сприймають нерівний розподіл влади як норму. У культурах із високою дистанцією влади ієрархія розглядається як природний порядок, очікуються формальні взаємини та чіткі вказівки керівника. У культурах із низькою дистанцією влади заохочується участь у прийнятті рішень, доступність менеджменту та партнерський стиль взаємодії. У маркетингу це впливає на тон комунікацій, роль експертів/авторитетів, формати сервісу та взаємодію з клієнтами.

- *Індивідуалізм – колективізм* відображає ступінь інтеграції індивідів у соціальні групи. В індивідуалістичних культурах люди орієнтовані на особисті цілі, самостійність і персональну відповідальність; у колективістських – на групову гармонію, лояльність до спільноти, підтримку та взаємні зобов'язання.

Це визначає характер споживчих мотивацій, вплив сім'ї/групи на рішення про купівлю та типи переконувальних повідомлень.

- *Маскулінність – фемінінність* характеризує домінування цінностей конкуренції, досягнень і матеріального успіху (маскулінність) або співпраці, турботи, якості життя й соціальної підтримки (фемінінність). Відповідно різняться стилі реклами, акценти на статусі/перемозі або на балансі й добробуті, а також управлінські практики в компаніях.

- *Уникнення невизначеності* показує, наскільки суспільство толерує ризик і двозначність. Високе уникнення невизначеності пов'язане з потребою у правилах, інструкціях, гарантіях і детальній інформації. Низьке – із більшою гнучкістю, толерантністю до експериментів і відкритістю до нових рішень.

- *Довгострокова – короткострокова орієнтація* відображає фокус суспільства на майбутніх винагородах (наполегливість, ощадливість, інвестування) або на традиціях і виконанні соціальних зобов'язань у короткому горизонті.

- *Поблажливість – стримування* характеризує ступінь свободи задоволення базових потреб, пов'язаних із відпочинком, емоціями та насолодою життям. У поблажливих культурах більше свободи самовираження, у стриманих – сильніші соціальні обмеження.

Теорія Фонса Тромпенаарса та Чарльза Хемпден-Тернера пропонує аналіз культурних відмінностей через призму того, як суспільства вирішують типові соціальні та управлінські проблеми. Модель включає сім вимірів:

- *Універсалізм – партикуляризм* показує, що важливіше: правила чи відносини. В універсалістичних культурах норми й договори мають застосовуватися однаково до всіх. У партикуляристичних – рішення залежать від контексту та взаємин, а винятки можуть вважатися виправданими.

- *Індивідуалізм – комунітаризм* акцентує співвідношення особистих і групових цілей у прийнятті рішень та відповідальності.

- *Нейтральність – емоційність* описує допустимість відкритого прояву емоцій у публічній (зокрема діловій) комунікації.

- *Специфічність – дифузність* характеризує межі між професійною та приватною сферами. У специфічних культурах ці сфери чітко розділені; у дифузних – значною мірою перетинаються, а ділові стосунки часто потребують особистої довіри.

- *Досягнення – приписування* пояснює, як надається статус: через результати й компетентність (досягнення) або через вік, походження, зв'язки, титули (приписування).

- *Послідовне – синхронне ставлення до часу* відображає, чи сприймається час як лінійний потік подій «одна за одною» або як паралельний процес, де можливе одночасне виконання кількох завдань.

- *Внутрішня – зовнішня орієнтація* стосується уявлень про контроль над середовищем: або людина/організація активно «керує» обставинами, або пристосовується й діє у гармонії з ними.

Едвард Холл розглядав культуру насамперед як систему комунікації. Його підхід особливо корисний для міжнародного маркетингу, оскільки дозволяє пояснити, чому одні й ті самі повідомлення можуть бути зрозумілі або перекручені в різних культурах. Він зазначав, що висококонтекстні культури передають значну частину інформації через контекст, невербальні сигнали, паузи, натяки та міжособистісні стосунки. Повідомлення часто є непрямими й багатозначними. Низькоконтекстні культури передають зміст переважно словами: повідомлення є прямими, точними, детальними, з акцентом на факти та інструкції.

Другий вимір Холла – *монохронне та поліхронне сприйняття часу*. *Монохронні культури* сприймають час як лінійний і сегментований, цінують планування та пунктуальність; *поліхронні* – як гнучкий, орієнтований на події та відносини, де графіки підлаштовуються під ситуацію.

Практичну цінність моделі Холла ілюструє приклад Apple. Компанія демонструє диференційований підхід до комунікацій на японському та німецькому ринках. У Японії (висококонтекстна культура) Apple часто використовує мінімалістичний дизайн, багато “вільного простору”, атмосферність та емоційні образи, дозволяючи споживачам самостійно інтерпретувати зміст. Повідомлення передаються через символи та естетику, а технічні характеристики подаються делікатно. У Німеччині (низькоконтекстна культура) рекламні меседжі частіше містять чіткі аргументи, конкретні характеристики, акцент на продуктивності й функціональності. Це демонструє, що ефективна міжнародна маркетингова комунікація передбачає узгодження змісту та форми повідомлення з культурним кодом аудиторії.

Проект GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) розширив попередні дослідження, зосередившись на взаємозв'язку культури, лідерства та організаційної поведінки. У дослідженні взяли участь понад 17 000 менеджерів із 951 організації у 62 країнах, що дозволило виокремити *дев'ять культурних вимірів*, зокрема: *орієнтацію на результат, асертивність, майбутню орієнтацію, гуманну орієнтацію, інституційний та груповий колективізм, гендерний егалітаризм, дистанцію влади та уникнення невизначеності*. Важливою особливістю GLOBE є концепція культурних

кластерів, яка групує країни за подібними культурними профілями (англосаксонський, германський європейський, північний європейський, латинський європейський, східноєвропейський, латиноамериканський, конфуціанський азійський тощо). Це спрощує аналіз для компаній, що працюють одночасно на кількох ринках і можуть формувати регіональні стратегії.

Модель айсберга культури пропонує наочну метафору багаторівневості культури. *Надводна (видима) частина* включає поверхневі прояви: мову, їжу, одяг, святкування, мистецтво, архітектуру. Їх відносно легко спостерігати, однак вони становлять лише невелику частину культурної системи. *Підводна (невидима) частина* охоплює глибинні елементи: цінності, переконання, базові припущення, норми, способи мислення та світогляд. Саме ці компоненти визначають реальні мотиви поведінки й часто несвідомо впливають на економічні рішення.

У межах цієї концепції доцільно розрізняти три рівні:

1. Поверхневий рівень (спостережувані прояви);
2. Середній рівень (норми, правила, звичаї, соціальні очікування);
3. Глибинний рівень (фундаментальні цінності та припущення).

Для міжнародного маркетингу це означає, що адаптація лише «видимих» елементів (переклад, символіка, кольори) може бути недостатньою: ефективна стратегія потребує розуміння глибинних очікувань і ціннісних орієнтацій цільової аудиторії.

Таблиця 5.3

Порівняння основних культурних концепцій

Модель / концепція	Що вимірює / на що спрямована	Ключові виміри / елементи	Сильні сторони
Г. Хофстеде	Національні культурні відмінності на рівні цінностей	6 вимірів (дистанція влади; індивідуалізм/колективізм; маскулінність/фемінінність; уникнення невизначеності; довгострокова орієнтація; потурання/стримування)	Зручна для порівняння країн; проста для первинної діагностики; широко використовується
Тромпенаарс / Хемпден-Тернер	Відмінності у способах вирішення соціальних і управлінських проблем	7 вимірів (правила/відносини; індивід/група; емоції; приватне/публічне; статус; час; середовище)	Глибше пояснює бізнес-поведінку та управлінські практики

Продовження таблиці 5.3

Е. Холл	Комунікація та час у культурі	Контекст (високий/низький), час (монохронність/поліхронність)	Дуже корисна для переговорів і маркетингових комунікацій; пояснює невербальні смисли
GLOBE	Культура у зв'язку з лідерством і організаційною поведінкою	9 вимірів + культурні кластери	Сучасніша база; фокус на лідерстві; корисно для управління персоналом
«Айсберг» культури	Рівні культури: видимий і прихований	Поверхневий, середній, глибинний рівні	Пояснює «невидимі» причини поведінки; ефективна для навчання

Таким чином, таблиця 5.3 узагальнює найбільш поширені концепції культури та демонструє їх відмінності за предметом аналізу, ключовими вимірами, сильними сторонами й обмеженнями. Порівняння показує, що модель Хофстеде є зручною для міжкrajнних зіставлень і первинного культурного аналізу ринків, модель Тромпенаарса й Хемпден-Тернера – для глибшого пояснення управлінської поведінки та соціальних відносин, підхід Холла – для адаптації комунікацій, GLOBE – для аналізу лідерства й організаційних практик, а модель айсберга – для розуміння багаторівневої структури культури. Жодна модель не є універсальною, тому в міжнародному маркетингу доцільним є комбінування підходів залежно від завдань аналізу.

Практичне використання культурних концепцій передбачає комплексний підхід. По-перше, здійснюється аналіз цільового ринку за ключовими вимірами (цінності, комунікації, час, управлінські норми), після чого порівнюються культурні характеристики країни походження компанії, її корпоративної культури та культури цільового ринку. По-друге, культурні відмінності можуть використовуватися для сегментації: виділення груп споживачів зі схожими ціннісними орієнтаціями та стилями поведінки. По-третє, на основі культурного профілю коригуються позиціонування та маркетингові комунікації. В індивідуалістичних культурах ефективними є меседжі про персональну вигоду та самореалізацію, тоді як у колективістських – акцент на сім'ї, спільноті, соціальному схваленні.

Комунікаційні стратегії також мають враховувати рівень контексту культури. У висококонтекстних культурах перевагу мають непрямі повідомлення, символи, метафори, естетика й атмосфера, тоді як у низькоконтекстних – чіткі, фактичні, логічно структуровані повідомлення. У ціноутворенні можуть враховуватися установки щодо ризику, статусу та якості: в культурах із високим уникненням невизначеності споживачі частіше цінують гарантії та надійність і можуть бути готові платити більше за підтверджену якість. В управлінні персоналом культурні моделі допомагають адаптувати мотиваційні системи, стиль лідерства, способи оцінювання результативності та формування міжнародних команд.

Попри широку застосовність, культурні моделі мають обмеження. По-перше, вони можуть надмірно спрощувати багатовимірну природу культури та створювати ризик стереотипізації. По-друге, культури динамічні: глобалізація, цифровізація та зміни поколінь впливають на цінності, тому окремі емпіричні дані можуть потребувати оновлення. По-третє, моделі часто використовують національний рівень як основну одиницю аналізу, тоді як реальні суспільства є неоднорідними і містять регіональні, етнічні та професійні субкультури. По-четверте, існують методологічні обмеження (опитування, самозвіти, вплив культурних норм на відповіді). По-п'яте, на поведінку впливають не лише культурні, а й економічні, політичні та інституційні фактори, тому культурні відмінності слід інтерпретувати у ширшому контексті.

Отже, культурні концепції варто розглядати як рамки для аналізу, а не як "готові рецепти". Їх ефективне використання передбачає поєднання кількох моделей, доповнення локальними дослідженнями, залучення місцевих експертів і регулярний перегляд культурних припущень. Дані концепції допомагають компаніям зменшувати міжкультурні ризики, адаптувати комунікації, продукти й управлінські практики до особливостей зарубіжних ринків.

5.3. Культурні особливості різних регіонів світу

Застосування культурних концепцій у міжнародному маркетингу передбачає не лише аналіз окремих країн, але й розуміння ширших регіональних культурних закономірностей. Країни, що належать до одного регіону, часто мають спільні історичні передумови розвитку, релігійні традиції, соціальні інститути та економічні моделі, які формують подібні ціннісні орієнтації та поведінкові патерни. Саме тому в міжнародному маркетингу широко використовується регіональний підхід, що дозволяє систематизувати культурні відмінності та полегшити адаптацію маркетингових стратегій.

Регіональні культурні особливості проявляються у ставленні до влади й ієрархії, способах комунікації, сприйнятті часу, ролі індивіда і групи, а також у споживчій поведінці та очікуваннях щодо брендів і сервісу. У цьому параграфі розглянемо ключові культурні характеристики основних регіонів світу та їх значення для міжнародного маркетингу.

Так, **Північноамериканський регіон**, *передусім США та Канада*, характеризується домінуванням індивідуалістичних цінностей, відносно низькою дистанцією влади та орієнтацією на досягнення і результат. Для цього регіону типовим є монохронне сприйняття часу, висока цінність пунктуальності, ефективності та чіткого планування. Комунікація, як правило, є низькоконтекстною: повідомлення передаються прямо, з акцентом на факти, аргументи та конкретні вигоди.

У маркетинговому контексті це означає, що споживачі очікують чіткої ціннісної пропозиції, прозорих умов, персоналізованих рішень та інноваційності. Рекламні повідомлення орієнтовані на особисту вигоду, самореалізацію, свободу вибору й технологічний прогрес. Бренди, що виходять на північноамериканський ринок, повинні демонструвати активність, динаміку та практичну користь своїх продуктів.

Країни Західної та Північної Європи (*Німеччина, Нідерланди, Скандинавські держави*) характеризуються низькою або помірною дистанцією влади, високим рівнем індивідуалізму та сильним акцентом на правила, структуру і відповідальність. Для регіону типовими є монохронне ставлення до часу, висока культура планування та орієнтація на якість і надійність.

Комунікація здебільшого низькоконтекстна, логічна та стримана. У споживчій поведінці переважає раціональний підхід: покупці уважно аналізують характеристики продукту, очікують детальної інформації та гарантій. У маркетингу ефективними є аргументовані повідомлення, підкріплені фактами, сертифікацією та доказами якості. Надмірна емоційність або агресивні продажі можуть сприйматися негативно.

Південна Європа (*Італія, Іспанія, Португалія, частково Франція*) характеризується поєднанням індивідуалістичних цінностей із сильним значенням міжособистісних стосунків. Для регіону типовими є вища емоційність, поліхронне сприйняття часу та значна роль соціального контексту у прийнятті рішень. Комунікація часто має висококонтекстний характер, а особисті контакти відіграють важливу роль у бізнесі.

У маркетингових стратегіях ефективним є поєднання функціональних і емоційних аргументів. Бренди часто апелюють до стилю життя, естетики, традицій і задоволення від споживання. Формування довіри та позитивного

емоційного образу бренду є не менш важливим, ніж раціональні характеристики продукту.

Східноєвропейський регіон (*Україна, Польща, Румунія, Балканські країни*) вирізняється відносно високою дистанцією влади, підвищеним рівнем уникнення невизначеності та значною роллю історичного досвіду соціальних і економічних трансформацій. Для регіону характерне поєднання індивідуалістичних і колективістських елементів, а також підвищена чутливість до питань безпеки, стабільності та надійності.

У маркетинговому контексті споживачі часто орієнтуються на співвідношення ціни та якості, очікують чітких гарантій і прозорості. Рівень довіри до брендів формується поступово, значну роль відіграють рекомендації та репутація. Комунікація може поєднувати прямі повідомлення з емоційними елементами, що апелюють до досвіду, турботи та практичної користі.

Східноазійський регіон (*Японія, Китай, Південна Корея*) характеризується колективістськими цінностями, високим рівнем контекстності комунікації та значною увагою до соціальної гармонії. Для цих культур типовими є повага до ієрархії, непряма комунікація, важливість збереження «обличчя» та довгострокова орієнтація.

У споживчій поведінці велике значення мають соціальні норми, думка групи та репутація бренду. Маркетингові повідомлення часто є символічними, стриманими та емоційно витонченими, з акцентом на гармонію, якість і довгострокову цінність. Агресивні або надто прямі рекламні стратегії можуть бути сприйняті як неприйнятні.

Регіон Південної та Південно-Східної Азії (*Індія, Індонезія, Таїланд, В'єтнам*) відзначається високою культурною різноманітністю, значним впливом релігійних традицій і поліхронним ставленням до часу. Тут поєднуються колективістські цінності, сильна роль сім'ї та спільноти, а також гнучкість у бізнес-взаємодії.

Для маркетингу важливим є врахування релігійних норм, соціальних ролей і символіки. Ефективними є адаптовані стратегії, що поєднують функціональну користь продукту з повагою до традицій і культурних норм. Високу роль відіграють локальні партнери та рекомендації.

Країни Близького Сходу та Північної Африки характеризуються високою контекстністю комунікації, значною роллю релігії, сімейних зв'язків та ієрархії. Час часто сприймається поліхронно, а особисті відносини мають пріоритет над формальними процедурами.

У маркетингових стратегіях необхідно враховувати релігійні обмеження, культурні табу та соціальні норми. Довіра формується через особисті контакти,

репутацію та довгострокову присутність бренду на ринку. Стандартизовані глобальні кампанії без адаптації до місцевого контексту часто є неефективними.

Латинська Америка характеризується поєднанням колективістських цінностей, високої емоційності та значення міжособистісних відносин. Для регіону типовими є поліхронне ставлення до часу, гнучкість у плануванні та важливість соціального статусу.

Маркетингові комунікації в цьому регіоні часто є яскравими, емоційними та орієнтованими на спільні цінності. Успішні бренди інвестують у формування емоційного зв'язку зі споживачами та підтримують активну взаємодію з локальними спільнотами.

Таким чином, культурні особливості різних регіонів світу формують специфічні умови для реалізації міжнародних маркетингових стратегій. Регіональний підхід дозволяє компаніям поєднувати узагальнені культурні моделі з практичною адаптацією до локальних ринків, зменшуючи ризики міжкультурних помилок і підвищуючи ефективність маркетингових рішень. Успішний міжнародний маркетинг потребує не лише знання культурних концепцій, а й умінь застосовувати їх з урахуванням регіонального контексту та динаміки культурних змін.

Контрольні запитання

1. Які елементи формують культуру та чому вона вважається «невидимим» фактором бізнес-діяльності?
2. Яким чином культурні відмінності можуть впливати на успіх або невдачу міжнародних операцій?
3. У чому полягає відмінність між поверхневими та глибинними елементами культури відповідно до моделі «айсберга»?
4. Як індивідуалістичні і колективістські культури впливають на споживчу поведінку та маркетингові стратегії компаній?
5. Яку роль відіграє рівень уникнення невизначеності у прийнятті маркетингових рішень?
6. Які є основні культурні виміри моделі Г. Хофстеде?
7. У чому полягають ключові відмінності між моделями аналізу культур Г. Хофстеде та Ф. Тромпенаарса?
8. Розкрийте сутність висококонтекстних і низькоконтекстних культур за Е. Холлом.
9. Яким чином культурні особливості різних регіонів світу впливають на маркетингові стратегії міжнародних компаній?

10. Чому культурні концепції слід розглядати як аналітичний інструмент, а не як універсальне пояснення поведінки споживачів?

Тестові завдання до розділу 5

1. Що найбільш коректно відображає сучасне розуміння культури в міжнародному маркетингу?

- а) Сукупність мистецьких досягнень нації
- б) Система економічних відносин між країнами
- в) Комплекс цінностей, норм, символів і моделей поведінки, що впливають на споживчу та ділову діяльність
- г) Рівень технічного розвитку суспільства

2. Який із наведених факторів НЕ належить до глибинного рівня культури відповідно до моделі «айсберга»?

- а) Базові цінності та переконання
- б) Норми поведінки
- в) Мова та національні свята
- г) Світоглядні уявлення

3. Який вимір культури за Г. Хофстеде характеризує ставлення суспільства до ієрархії та нерівності?

- а) Маскулінність – фемінінність
- б) Індивідуалізм – колективізм
- в) Уникнення невизначеності
- г) Дистанція влади

4. Для культур з високим рівнем уникнення невизначеності характерно:

- а) Позитивне ставлення до ризику та експериментів
- б) Орієнтація на жорсткі правила, процедури та гарантії
- в) Гнучке сприйняття часу та планування
- г) Висока емоційність у діловій комунікації

5. Яка характеристика найбільш властива колективістським культурам?

- а) Орієнтація на особисті досягнення
- б) Перевага персоналізованих продуктів
- в) Пріоритет групової гармонії та соціальних зв'язків
- г) Висока толерантність до невизначеності

6. Яка модель культури зосереджується насамперед на контексті комунікації та сприйнятті часу?

- а) Модель Г. Хофстеде
- б) Модель Ф. Тромпенаарса
- в) Проєкт GLOBE
- г) Модель Е. Холла

7. Яка особливість характерна для висококонтекстних культур?

- а) Пряма та детальна вербальна комунікація
- б) Перевага письмових контрактів
- в) Передача значної частини інформації через контекст і невербальні сигнали
- г) Чітке розмежування особистого та професійного спілкування

8. Який регіон найбільшою мірою характеризується колективізмом, високою контекстністю та довгостроковою орієнтацією?

- а) Північна Америка
- б) Західна Європа
- в) Східна Азія
- г) Південна Європа

9. Для яких культур найбільш характерне поліхронне сприйняття часу?

- а) Німеччина та Швейцарія
- б) США та Канада
- в) Латинська Америка та Близький Схід
- г) Скандинавські країни

10. Який підхід є найбільш коректним щодо використання культурних моделей у міжнародному маркетингу?

- а) Використовувати одну модель як універсальну
- б) Ігнорувати культурні відмінності за умов глобалізації
- в) Комбінувати кілька моделей та доповнювати їх локальними дослідженнями
- г) Орієнтуватися виключно на національні стереотипи

Рекомендована література

1. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). *International Business: The New Realities* (5th ed.). Pearson Education.

2. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

3. Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global Marketing* (10th ed.). Pearson Education.

4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
5. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Creating Enduring Customer Value: How to Build and Manage Profitable Customer Relationships*. Journal of Marketing Research - Special Issues on Global Marketing.
6. Özsomer, A. (2022). *The Interplay Between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness*. Journal of International Marketing, 30(2), 39-58.
7. Sinkovics, R. R., & Penz, E. (2023). *Digital Transformation and Cultural Adaptation in International Marketing: Emerging Market Perspectives*. International Marketing Review, 40(1), 125-148.
8. Steenkamp, J. B. E. M. (2017). *Global Brand Strategy: World-wise Marketing in the Age of Branding*. Palgrave Macmillan.
9. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
10. Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2018). *Marketing Across Cultures* (7th ed.). Pearson Education Limited.

«Найцінніший актив компанії – це не її будівлі чи обладнання, а інформація про клієнтів і здатність її використати.» – Брайан Айзенберг

РОЗДІЛ 6. МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

- 6.1. Суть та особливості міжнародних маркетингових досліджень
- 6.2. Типи міжнародних маркетингових досліджень
- 6.3. Етапи проведення маркетингового дослідження
- 6.4. Основні методи маркетингових досліджень
- 6.5. Маркетингова інформаційна система

Ключові слова: міжнародні маркетингові дослідження, методи маркетингових досліджень, маркетингова інформаційна система, опитування, експеримент, спостереження.

6.1. Суть та особливості міжнародних маркетингових досліджень

Основою маркетингової діяльності, в тому числі міжнародної, є маркетингові дослідження. В сучасній літературі провідними спеціалістами запропоновано безліч визначень цього поняття. Одні з них акцентують увагу на значенні та цілях маркетингових досліджень. Так, Американська Асоціація Маркетингу ще в 2004 році схвалила наступний підхід до визначення маркетингових досліджень: «Функцією маркетингових досліджень є встановлення зв'язку споживачів, клієнтів і суспільства з продавцем за допомогою інформації, яка використовується для:

- визначення і встановлення маркетингових можливостей і проблем;
- вироблення, встановлення і оцінки маркетингових дій;
- моніторингу ефективності маркетингових дій;
- поліпшення розуміння маркетингу як процесу».

Інші численні визначення, навпаки, акцентують увагу на різних аспектах процедури проведення. Так, Старостіна А.О. визначає маркетингові дослідження «як систематизований процес постановки цілей дослідження, ідентифікації обсягів, збору, аналізу об'єктивної ринкової інформації та розробки рекомендацій для прийняття конкретних управлінських рішень відносно будь-яких елементів продуктово-ринкової стратегії організації і методів їх реалізації для досягнення найвищих кінцевих результатів в її діяльності в умовах конкретного маркетингового середовища».

Зазначене визначення акцентує увагу на систематизованості маркетингового дослідження та визначає певні послідовні дії для досягнення конкретного результату.

З точки зору процедури, етапів, методів бору та аналізу маркетингової інформації міжнародні маркетингові дослідження є ідентичними до маркетингових досліджень національних ринків. В зв'язку з цим, з огляду на вищевикладеним визначенням маркетингового дослідження, можна дати наступне визначення цього поняття.

Міжнародні маркетингові дослідження – це систематичний процес постановки цілей, збирання, аналізу та інтерпретації інформації про зовнішні ринки з метою прийняття ефективних управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу. Їхня головна мета – надати підприємству достовірні дані про споживачів, конкурентів, культурні та економічні умови в інших країнах, щоб мінімізувати ризики та використати можливості глобального ринку.

Отже суть міжнародних маркетингових досліджень полягає у:

- виявленні тенденцій розвитку світових і регіональних ринків;
- вивченні поведінки споживачів у різних країнах;
- аналізі конкурентного середовища на міжнародному рівні;
- визначенні можливостей і загроз для фірми на зарубіжних ринках;
- оцінюванні потенціалу виходу товару/послуги на конкретний ринок.

Варто зазначити, що всі маркетингові дослідження ґрунтуються на актуальній та достовірній інформації. Для оцінювання її якості та рівня забезпеченості, необхідних для прийняття міжнародних маркетингових рішень, використовують такі критерії:

- *релевантність* (змістовна значущість, інформація стосовно тільки конкретного об'єкта чи проблеми дослідження);
- *точність* (недвозначність, можливість чіткої диференціації);
- *надійність* (гарантія правильності, відсутність синтаксичних та технічних помилок);
- *зрозумілість* (відсутність семантичних помилок, кодування однаковим набором знаків);
- *актуальність* (своєчасність представлення, швидкість отримання);
- *гнучкість* (можливість охарактеризувати різні аспекти об'єкта дослідження);
- *кількість* (повнота, достатність для прийняття управлінського рішення).

До того ж, маркетингові дослідження, проведені на міжнародних ринках, суттєво відрізняються від досліджень, що здійснюються в межах однієї країни. Основними особливостями міжнародних маркетингових досліджень є:

1. **Багатофакторність середовища.** Підприємство повинно враховувати не лише економічні показники при виході на міжнародні ринки, а й культурні традиції певної країни, релігійні особливості, мову, цінності суспільства.

2. *Правові та політичні відмінності.* Наприклад, законодавство щодо реклами, захисту даних, митного регулювання суттєво різняться між державами.

3. *Валютні та фінансові ризики.* Коливання курсів валют і відмінності у фінансових системах можуть впливати на результати маркетингової діяльності компаній.

4. *Проблеми комунікації.* Мова, менталітет, особливості сприйняття інформації в різних культурах вимагають адаптації дослідницьких інструментів до конкретного регіону (опитувань, інтерв'ю, рекламних матеріалів).

5. *Складність доступу до даних.* У деяких країнах статистична інформація може бути обмеженою, недостовірною або застарілою.

6. *Висока вартість і тривалість дослідження.* Дослідження міжнародних ринків зазвичай вимагають більше часу та ресурсів, ніж національні.

Учасниками (суб'єктами) маркетингових досліджень є:

1). Дослідник – це може бути будь-яка особа, компанія, група людей, державний або приватний інститут, відділ, підрозділ тощо, який здійснює прямо чи опосередковано маркетингові дослідження.

Маркетингові дослідження при цьому можуть проводитися:

- самою фірмою – ініціатором досліджень;
- будь-якою нейтральною організацією;
- спеціалізованими агентствами за замовленням інших компаній або державних установ.

2). Клієнт – особа, компанія, група осіб, приватна або державна організація, відділ, підрозділ тощо, який замовляє проведення маркетингових досліджень.

3). Респондент – це також може бути будь-яка особа, група осіб або організація, у якої дослідник отримує необхідну інформацію для здійснення маркетингового дослідження.

Основними об'єктами міжнародних маркетингових досліджень є:

- 1) дослідження ринку (аналіз і прогнозування кон'юнктури ринку);
- 2) вивчення фірмової структури ринку, наприклад, конкурентів, посередників, постачальників і споживачів;
- 3) дослідження товарів;
- 4) дослідження цін;
- 5) дослідження руху товарів на міжнародних ринках;
- 6) дослідження системи стимулювання збуту і реклами;
- 7) дослідження міжнародного середовища підприємства загалом.

Таким чином, міжнародні маркетингові дослідження є важливим інструментом для компаній, що прагнуть вийти на зарубіжні ринки. Вони дають можливість зменшити невизначеність у процесі прийняття рішень, адаптувати

маркетингові стратегії до умов конкретних країн та забезпечити конкурентні переваги у глобальному середовищі.

6.2. Типи міжнародних маркетингових досліджень

В умовах глобалізації й високої конкуренції правильний вибір типу маркетингового дослідження дозволяє компанії мінімізувати ризики та забезпечити адаптацію її стратегії до особливостей конкретної країни. У процесі вивчення іноземних ринків використовуються різні підходи до класифікації маркетингових досліджень.

1. Залежно від завдань і глибини опрацювання інформації виділяють такі чотири основні типи маркетингових досліджень:

1. Попереднє дослідження. Попереднє дослідження проводиться на початковому етапі вивчення зарубіжного ринку. Його завдання полягає у формуванні загального уявлення про ринок, оцінці його потенціалу та доцільності подальшої роботи. При цьому типі досліджень:

- збираються загальні статистичні дані про країну (обсяг ВВП, темпи економічного зростання, структура імпорту й експорту, демографічні показники);

- здійснюється аналіз законодавчого середовища, бар'єрів для входу в галузь, особливостей митного регулювання;

- визначаються ключові тенденції та основні конкуренти.

Цей тип дослідження часто має оглядовий характер і дозволяє знизити ризики на етапі прийняття рішення щодо виходу на новий ринок.

Серед маркетологів вважається, що попереднє дослідження повинно проводитися власними силами, і тільки після нього слід замовляти поглиблене міжнародне маркетингове дослідження. Варіантність і обґрунтованість попереднього дослідження значною мірою залежить від того, наскільки точно визначена місткість ринку, яка може бути реальною та потенційною.

Реальна місткість (ємність) ринку – це фактичний обсяг товару, який споживачі можуть придбати на певному ринку протягом визначеного періоду часу за наявного рівня цін, доходів та інших економічних умов. Як реальна, так і потенційна місткість ринку вимірюється в натуральних або вартісних показниках за рік.

Для визначення реальної місткості зарубіжного ринку доцільно користуватися такою формулою:

$$M_p = V_n + I - E, \quad (1)$$

де M_p – реальна місткість зарубіжного ринку; V_n – національне виробництво даного товару на території країни; I – імпорт даного товару; E – експорт товару.

За необхідності більш точної оцінки реальної місткості зарубіжного ринку, та у випадках, коли товар може експортуватися чи імпортуватися у складі іншого товару (наприклад, акумуляторні батареї в складі транспортних засобів), доцільно використовувати розширений варіант формули:

$$M_p = V_n + I - E + Z + I_k - E_k, \quad (2)$$

де M_p – реальна місткість зарубіжного ринку;

V_n – національне виробництво даного товару на території країни;

I – імпорт даного товару;

E – експорт товару;

Z – залишки товару, нереалізованого в минулому році;

I_k – імпорт даного товару в складі комплексного виробу;

E_k – експорт даного товару в складі комплексного виробу.

Для визначення реальної місткості ринку використовують ще нормативний метод:

$$M = K_p \times N_p \times P, \quad (3)$$

де K_p - кількість реальних споживачів,

N_p – середня норма споживання товару одним споживачем,

P – середня ціна одиниці товару.

Серед інших методів визначення місткості ринку виділяють метод «ланцюгових підстановок»:

$$M = N \times p_1 \times p_2 \times \dots \times p_n, \quad (4)$$

де N – загальна чисельність населення,

$p_1, p_2, \dots, p_n$ – частки населення, що відповідають певним критеріям (вік, дохід, потреба, доступність каналу збуту тощо).

Місткість ринку також можна визначити на основі індексу дослідницької панелі:

$$M = \frac{\sum_{i=1}^n (O_i^P - O_i^K) + \Pi_i}{K_P} \cdot \frac{12}{t} \cdot K_{заг}; \quad i = 1, 2, \dots, K_P. \quad (5)$$

де M – річна місткість ринку;

$K_{\text{заг}}$ – загальна кількість роздрібних магазинів, що реалізують досліджувану продукцію;

$K_{\text{п}}$ – кількість роздрібних магазинів, що входять до панелі;

t – кількість місяців проведення досліджень панелі;

P_i – обсяг продажів за досліджуваний період у кожному i -му магазині;

$O_i^{\text{п}}, O_i^{\text{к}}$ залишки продукції на складах кожного i -го магазину на початок і кінець періоду.

Потенційна місткість зарубіжного ринку – це обсяг товару, який зможе придбати ринок за певних умов. Залежно від умов, які прогнозуються, потенційна місткість може бути як більшою, так і меншою за реальну місткість. Для визначення потенційної місткості ринку використовують нормативний метод:

$$M = K_{\text{п}} \times N_{\text{п}} \times P, \quad (6)$$

де $K_{\text{с}}$ – кількість потенційних споживачів;

$N_{\text{с}}$ – середня норма споживання товару одним потенційним споживачем;

P – середня ціна одиниці товару.

Ще можна визначити місткість ринку на основі дослідницької панелі:

2. Поглиблене дослідження. Поглиблене дослідження проводиться після попереднього і має детальніший характер. Його основна мета – виявити конкретні можливості для діяльності компанії на обраному ринку. При цьому дослідженні:

- здійснюють аналіз ринкових сегментів, поведінки споживачів, їхніх мотивів купівлі та уподобань;
- досліджують канали розподілу, структуру витрат на просування та збут;
- оцінюють сильні та слабкі сторони конкурентів, рівень цін, якість товарів.

Такі дослідження дозволяють сформулювати більш точну маркетингову стратегію і знизити невизначеність під час виходу на міжнародний ринок.

3. Спеціальне дослідження. Спеціальні дослідження проводяться тоді, коли компанія стикається з конкретними завданнями чи проблемами. Зазвичай вони є вузькоспеціалізованими і спрямованими на отримання відповідей на окремі питання:

- наприклад, дослідження ставлення споживачів до нового товару або до певної рекламної кампанії;
- аналіз ефективності конкретного каналу збуту чи визначення найкращої упаковки;
- вивчення рівня лояльності до бренду тощо.

Такі дослідження часто здійснюються у формі різноманітних цільових методів дослідження.

4. Тест-дослідження. Тест-дослідження застосовуються на етапі апробації продукту або маркетингової програми на новому ринку. Основним завданням такого дослідження є перевірити на практиці гіпотези, розроблені в ході попередніх етапів. Такі типи маркетингових досліджень мають свої особливості:

- тут використовуються тестові продажі, пробні рекламні кампанії чи запуск продукту в обмеженому регіоні;
- результати дозволяють оцінити реакцію споживачів, визначити ефективність маркетингових інструментів і спрогнозувати комерційний успіх;
- на основі отриманих даних компанія може внести корективи у стратегію перед масштабним виходом на міжнародний ринок.

Таким чином, чотири типи досліджень – попереднє, поглиблене, спеціальне та тестове – утворюють послідовну систему, яка дає змогу підприємствам знизити ризики, точніше визначити ринкові можливості та вибудувати ефективну міжнародну маркетингову політику.

Залежно від об'єкта, завдань і глибини вивчення розрізняють кілька основних типів міжнародних маркетингових досліджень:

1. Дослідження зовнішнього середовища.

Вони спрямовані на аналіз умов функціонування бізнесу в іншій країні. Тут досліджуються:

- економічні фактори (рівень доходів, інфляція, курс валют, динаміка ВВП);
- політико-правові умови (стабільність уряду, законодавчі обмеження, регуляторна політика);
- соціально-культурні особливості (цінності, традиції, релігійні чинники, мова, стиль життя);
- технологічні фактори (рівень інновацій, доступність ІТ, розвиток інфраструктури);
- екологічні умови (природні ресурси, вимоги до екологічної безпеки).

Такі дослідження дозволяють зрозуміти бар'єри й можливості для виходу на конкретний ринок.

2. Дослідження споживачів.

Основна увага таких досліджень приділяється вивченню поведінки та уподобань покупців. Зазвичай тут досліджують:

- структуру та сегментацію ринку (визначення груп споживачів за віком, доходами, стилем життя);
- споживчі потреби й мотивацію (що спонукає споживача купувати певний товар);

- ставлення споживачів до товарів і брендів;
- особливості поведінки споживачів при купівлі (канали пошуку інформації, критерії вибору, частота покупок).

У міжнародному контексті особливу складність становлять культурні відмінності між споживачами, адже те, що сприймається позитивно в одній країні, може бути негативно сприйняте в іншій.

3. Дослідження конкурентного середовища.

Тут зазвичай здійснюють аналіз компаній, які вже працюють на ринку:

- ідентифікація головних конкурентів;
- вивчення їхніх стратегій, асортименту, цін, комунікаційних підходів;
- аналіз сильних і слабких сторін;
- виявлення рівня конкуренції та потенційних загроз для нових гравців.

У міжнародному бізнесі конкурентами можуть бути як локальні компанії, так і транснаціональні корпорації.

4. Дослідження товару та його адаптації.

Компанія повинна визначити, чи можна реалізовувати товар у незмінному вигляді, чи потрібно його модифікувати під особливості окремих країн. Тут аналізують:

- відповідність товару стандартам і нормам країни-імпортера;
- культурну сумісність (наприклад, назва, дизайн, кольори, символіка);
- сприйняття якості та рівня ціни;
- необхідність зміни упаковки, інструкцій, маркування.

5. Дослідження цінової політики.

На різних ринках діють різні чинники формування цін. Такі дослідження спрямовані на вивчення:

- рівня купівельної спроможності населення;
- чутливості споживачів до ціни;
- цінових стратегій конкурентів;
- податкових й митних правил;
- можливостей використання стратегії «ринкового проникнення» або «преміального позиціонування».

6. Дослідження каналів збуту та логістики.

Це дослідження визначає, як найкраще доставити товар до кінцевого споживача. Тут досліджуються:

- структура торговельних мереж (оптова та роздрібна торгівля, електронна комерція);
- роль посередників і дистриб'юторів;
- транспортна та складська інфраструктура;
- бар'єри у вигляді митних процедур та логістичних витрат.

7. Дослідження комунікаційної політики.

Застосовуючи такого типу дослідження, компанія з'ясовує, які канали та методи просування будуть найбільш ефективними на конкретному ринку:

- популярність медіа (телебачення, радіо, друк, інтернет, соціальні мережі);
- особливості рекламних повідомлень (тональність, символіка, візуальні образи);
- сприйняття PR-активностей, спонсорства, акцій стимулювання збуту тощо.

8. Прогнозні та стратегічні дослідження.

Такі дослідження спрямовані на довгострокове планування. До них належать:

- прогноз розвитку ринку та його місткості;
- оцінка ризиків і сценарії розвитку подій;
- визначення перспектив для інвестицій та створення спільних підприємств й ін.

Отже, класифікація маркетингових досліджень міжнародних ринків дає змогу систематизувати підходи до збору та аналізу інформації, узгодити їх із цілями компанії та рівнем опрацьованості проблеми. Це забезпечує цілеспрямованість дослідницького процесу та підвищує ефективність управлінських рішень у міжнародному маркетингу.

6.3. Етапи проведення маркетингового дослідження

Процес міжнародного маркетингового дослідження має системний характер і складається з низки послідовних етапів. Кожен з них має важливе значення, адже будь-яка помилка чи недбалість в процесі їх реалізації може призвести до неправильних висновків і неефективних управлінських рішень.

До основних етапів міжнародного маркетингового дослідження відносять:

1 етап. Визначення проблеми та цілей дослідження.

Першим і найважливішим кроком в підготовці маркетингових досліджень є чітке формулювання проблеми, яку потрібно вирішити. У міжнародному контексті це може бути:

- оцінка можливостей виходу на новий ринок;
- вивчення поведінки споживачів у конкретній країні;
- аналіз конкурентного середовища;
- визначення оптимальної цінової чи комунікаційної стратегії.

Визначення цілі маркетингового дослідження передбачає:

- з'ясування в першу чергу управлінської проблеми;
- виявлення маркетингових проблем і можливостей;
- розробку альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми.

Як зауважує Старостіна А.О. в підручнику «Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків» «велике значення має розуміння різниці між управлінською проблемою і метою маркетингового дослідження. Змішування цих понять, як свідчить практика, є типовою помилкою, яка притаманна першому етапу маркетингових досліджень.

Управлінська проблема – можливі дії стосовно ринкової діяльності компанії. До прикладу, чи виходити на новий ринок, чи змінювати ціни, чи модифікувати товар тощо.

Наступний крок – виявлення маркетингових проблем та можливостей, що передбачає проведення аналізу макросередовища та комплексу маркетингу. Методи проведення аналізу розглянуто в попередньому розділі. В результаті аналізу фахівці компанії розробляють альтернативні шляхи вирішення проблеми та відповідно визначають цілі проведення маркетингового дослідження.

Наприклад, компанія Х вирішує управлінське завдання щодо збільшення своєї частки ринку шляхом виходу на ринок Польщі з товаром А. В результаті аналізу макросередовища ринку Польщі було визначено дві альтернативи – пропозиція товару А з новими форматами порівняно з товаром конкурентів та пропозиція товару А за нижчою ціною. На основі аналізу сильних та слабких сторін компанії було обрано перший альтернативний варіант. Відповідно до цього ціль маркетингового дослідження можна сформулювати наступним чином: дослідити попит та споживчі мотивації при виборі товару А.

Таким чином, правильно визначені проблема та ціль автоматично звужує поле пошуку інформації й робить дослідження цілеспрямованим.

2 етап. Розробка плану дослідження.

На цьому етапі обираються методи збору й аналізу даних, а також визначаються джерела інформації. Планування включає:

- вибір типу дослідження;
- визначення методів дослідження (опитування, інтерв'ю, спостереження, експеримент); Характеристика основних методів дослідження буде наведена в наступному підпункті цього розділу.
- відбір вибірки (розмір, репрезентативність, географічне охоплення);
- визначення термінів і бюджету маркетингового дослідження.

Тут потрібно звернути увагу на репрезентативність вибірки.

Вибірка – це процес відбору респондентів, які представляють генеральну сукупність (населення, споживачів, компанії), з метою отримання достовірної інформації без опитування чи спостереження за всіма учасниками ринку. Якість вибірки безпосередньо впливає на точність результатів дослідження.

Основні типи вибірки у міжнародних дослідженнях:

- *Ймовірнісна (probability sampling)*. Кожен елемент генеральної сукупності має шанс бути відібраним, тобто вона формується випадково.

- Проста випадкова вибірка – усі респонденти мають рівні шанси.
- Стратифікована вибірка – населення ділиться на підгрупи (стать, вік, регіон) і відбираються пропорційні респонденти.

- Кластерна вибірка – відбираються цілі групи (міста, школи, компанії).

- *Неймовірнісна (non-probability sampling)*. Вибірка формується не випадково, а за критеріями зручності чи доступності.

- Вибірка за зручністю (convenience sampling) – відбираються доступні респонденти (наприклад, відвідувачі торговельного центру).

- Цільова вибірка (purposive sampling) – обираються респонденти з певними характеристиками (наприклад, лише власники автомобілів певної марки).

- Снігова куля (snowball sampling) – респонденти самі рекомендують нових учасників (корисно для дослідження вузьких цільових груп).

Обираючи тип вибірки, важливо пам'ятати про її репрезентативність.

Репрезентативність вибірки – це ступінь відповідності відібраної групи респондентів (вибірки) характеристикам генеральної сукупності, яку вона представляє.

Простіше кажучи, якщо ми досліджуємо ринок певної країни, то вибірка вважається *репрезентативною*, коли її склад (за статтю, віком, доходами, місцем проживання, освітою тощо) відображає реальну структуру всього населення цієї країни або цільової групи.

Репрезентативність має важливе значення, адже це гарантія того, що результати, отримані на вибірці, можна екстраполювати (поширити) на всю генеральну сукупність. Репрезентативність залежить від методу відбору (ймовірнісні вибірки забезпечують її краще, ніж неймовірнісні) та від розміру вибірки (чим більша вибірка, тим вища ймовірність репрезентативності, але є межа ефективності).

У міжнародних дослідженнях репрезентативність ускладнюється через культурні, демографічні та соціально-економічні відмінності між країнами.

Особливості формування вибірки у міжнародних дослідженнях:

- *Різна доступність респондентів.* У розвинених країнах легше отримати репрезентативні вибірки завдяки наявності детальних баз даних, тоді як у країнах, що розвиваються, інформація може бути неповною або застарілою.

- *Культурні та мовні бар'єри.* Питання, які є звичними для однієї країни, можуть бути неприйнятними для іншої. Це впливає на рівень відмови респондентів і потребує локальної адаптації анкет.

- *Різна структура населення.* Наприклад, у країнах Азії значно вищою є частка молоді, тоді як у Європі – населення старшого віку. Це необхідно враховувати при стратифікації вибірки.

- *Витрати та логістика.* Організація одночасного збору даних у кількох країнах є дуже дорогою і потребує співпраці з локальними агентствами.

- *Проблема репрезентативності.* У міжнародних дослідженнях часто виникають труднощі з тим, щоб вибірка відображала всю генеральну сукупність через відмінності у рівні урбанізації, освіти, доступу до інтернету.

3 етап. Збір вторинної інформації.

Перед початком збору первинних даних доцільно вивчити вже наявні джерела:

- статистичні дані (урядові публікації, звіти міжнародних організацій, наприклад, ООН, Світового банку, OECD);
- галузеві звіти та аналітику консалтингових компаній;
- наукові публікації та професійні журнали;
- внутрішню звітність компанії.

Вторинна інформація дозволяє скоротити витрати та звузити об'єкт для збору первинних даних.

4 етап. Збір первинної інформації.

Цей етап передбачає безпосереднє отримання нових даних. Тут можуть використовуватися такі методи:

- опитування (онлайн-анкети, телефонні чи особисті інтерв'ю);
- спостереження (вивчення поведінки споживачів у торговельних точках, онлайн-поведінки);
- експерименти (тестування цін, упаковки, рекламних повідомлень);
- фокус-групи (обговорення думок у невеликих групах) тощо.

5 етап. Аналіз та інтерпретація даних.

Зібрана інформація систематизується і піддається статистичному аналізу. При цьому можуть використовуватися:

- методи описової статистики (середні значення, відсотки, ранжування);

- методи багатовимірного аналізу (кластерний аналіз, факторний аналіз, регресія);

- візуалізація даних (графіки, діаграми, карти).

Особливу увагу слід приділити порівнянню даних з різних країн, адже показники можуть відрізнятися через різні стандарти обліку чи специфіку культури.

6 етап. Формулювання висновків і рекомендацій.

На основі здійсненого аналізу формулюються висновки, які безпосередньо стосуються початкової проблеми дослідження. Сформульовані рекомендації повинні бути:

- конкретними та практичними;
- адаптованими до умов конкретного ринку;
- зорієнтованими на прийняття управлінських рішень (вибір ринку, стратегія позиціонування, зміна товару тощо).

7 етап. Представлення результатів.

Заключний етап передбачає підготовку звіту й презентації. У міжнародній практиці звіт має мати чітку структуру (мета, методика, результати, висновки, рекомендації); містити наочні матеріали (таблиці, графіки, діаграми); мати можливість перекладу на мову замовника; а також бути легким та простим для розуміння менеджерами, які не є фахівцями у сфері досліджень.

Таким чином, етапи проведення міжнародного маркетингового дослідження утворюють єдину логічну систему – від постановки проблеми до презентації результатів. Суворе дотримання послідовності дає змогу підвищити достовірність даних, уникнути помилкових інтерпретацій і забезпечити практичну цінність для прийняття управлінських рішень у глобальному середовищі.

6.4. Основні методи маркетингових досліджень

Міжнародні маркетингові дослідження охоплюють широкий спектр методів збору інформації, які дають змогу зрозуміти потреби та поведінку споживачів у різних країнах. Вибір методу залежить від цілей дослідження, особливостей ринку та ресурсів компанії. Умовно всі методи можна класифікувати на *польові* (field research) та *кабінетні* (desk research) (рис. 1.).

Кабінетні дослідження (desk research) – це збір та аналіз вже наявної інформації з відкритих джерел. Це можуть бути статистичні дані міжнародних організацій, звіти консалтингових компаній, дані торговельних палат, публікації у ЗМІ, бази даних конкурентів. Їхня головна перевага – швидкість і відносна дешевизна. Водночас недоліком є те, що такі дані можуть бути вже

застарілими, неповними або не адаптованими до конкретних потреб компанії.

Полюві дослідження (field research) – це збір первинної інформації безпосередньо на ринку, «з перших рук». До таких видів дослідження відносять опитування, спостереження, експерименти, фокус-групи, аналіз поведінки споживачів у реальних умовах. Вони дають точніші та актуальніші результати, але потребують більше часу, коштів та організаційних зусиль.

Методи маркетингових досліджень



Рис. 6.1. Методи маркетингових досліджень

Особливості та відмінності між цими двома групами методів маркетингових досліджень можна побачити у таблиці 6. 1.

Таблиця 6.1

Відмінності між кабінетними та польовими дослідженнями

Критерій	Кабінетні дослідження	Полюві дослідження
<i>Джерело інформації</i>	Вторинні дані (статистика, звіти)	Первинні дані (опитування, спостереження)
<i>Вартість</i>	Низька/середня	Висока
<i>Швидкість</i>	Висока	Низька
<i>Актуальність</i>	Може бути застаріла	Актуальна та точна
<i>Гнучкість</i>	Обмежена	Висока
<i>Приклад</i>	Звіти Світового банку, OECD	Фокус-групи, експерименти

Основними джерелами кабінетних маркетингових досліджень є:

- *Внутрішні джерела компанії.* До них відносять звіти про продажі, дані CRM, фінансові показники, результати попередніх маркетингових кампаній.

- *Зовнішні джерела.* Сюди відносять статистичні дані міжнародних організацій (ООН, Світовий банк, Євростат, WTO), державні бази даних та офіційна статистика, галузеві огляди (McKinsey, Deloitte, PwC), дані міжнародних маркетингових агентств (Nielsen, Kantar, GfK), наукові та бізнес-публікації, відкриті джерела в інтернеті (Google Trends, SimilarWeb, Statista).

Методами польових маркетингових досліджень, що базуються на основі первинних даних, є:

1. Опитування.

Це найпоширеніший метод збору інформації у міжнародних дослідженнях. Він базується на безпосередньому отриманні відповідей від респондентів.

Форми опитувань:

- **Телефонні опитування** (зокрема через кол-центри).
- **Інтерв'ю face-to-face** (особисті зустрічі з респондентами).
- **Онлайн-опитування** (через соціальні мережі, e-mail або спеціальні платформи).

У міжнародному маркетингу опитування є одним із найбільш поширених методів збору інформації. Нижче подано порівняльну таблицю основних видів опитувань, їх переваг, недоліків та прикладів використання (табл. 6.2).

Варто зазначити, що основним інструментом в проведенні опитування є анкетування. Воно може використовуватися у телефонних опитуваннях (інтерв'юер зачитує анкету), у face-to-face інтерв'ю (анкета заповнюється особисто чи за допомогою планшета), а також в онлайн-опитуваннях (цифрові анкети у Google Forms, SurveyMonkey тощо).

Анкета – це стандартизований інструмент збору інформації, що використовується для отримання даних від респондентів у різних країнах та культурах. У міжнародному маркетингу при розробці анкети важливо враховувати відмінності мов, менталітету, рівня освіти та споживчих звичок респондентів.

Основні види опитувань у міжнародному маркетингу

Вид опитування	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклади використання
<i>Телефонні опитування (зокрема через кол-центри)</i>	Спілкування з респондентами телефоном, часто через спеціально організовані кол-центри	– Швидке охоплення великої кількості респондентів – Контроль якості через запис розмов – Відносно невисока вартість	– Обмежена тривалість спілкування – Відмова багатьох респондентів відповідати – Складно ставити складні запитання	Дослідження задоволеності клієнтів, перевірка рівня сервісу
<i>Інтерв'ю face-to-face (особисті зустрічі)</i>	Опитування проводиться безпосередньо з респондентом, часто із застосуванням анкет чи планшетів	– Можливість ставити складні питання – Вища глибина та достовірність відповідей – Можливість спостерігати за невербальною поведінкою	– Дуже висока вартість – Велика витрата часу – Вплив інтерв'юера на відповіді	Опитування споживачів у торгових центрах, фокус-групи
<i>Онлайн-опитування</i>	Використання інтернет-платформ, e-mail-розсилок, соціальних мереж чи спеціальних панелей	– Низька вартість – Швидкість збору даних – Можливість охопити міжнародну аудиторію – Автоматизація обробки результатів	– Ризик низької репрезентативності (не всі мають доступ до інтернету) – Часто низький відсоток відповідей – Можливість несумлінних відповідей	Тестування нових продуктів, вивчення ставлення до бренду, міжнародні панелі

Анкети в маркетингових дослідженнях бувають наступних видів:

а) За формою проведення:

- *Паперові анкети* – традиційний варіант, застосовуються під час особистих опитувань (face-to-face), у торговельних центрах, на виставках тощо.
- *Онлайн-анкети* – поширюються через e-mail, соціальні мережі, веб-панелі (Google Forms, SurveyMonkey тощо).

- *Телефонні анкети* – респондент відповідає на запитання, які інтерв'юєр зачитує телефоном.

- *Мобільні анкети (app-based surveys)* – інтегровані у мобільні додатки, дозволяють охопити сучасних користувачів смартфонів.

б) За структурою:

- *Закриті анкети* – відповіді обмежені варіантами (так/ні, шкала, multiple choice). Такі анкети зручні для статистичного аналізу.

- *Відкриті анкети* – передбачають розгорнуті відповіді у вільній формі. Використовуються для виявлення мотивацій, емоцій, ідей.

- *Комбіновані анкети* – поєднують закриті й відкриті запитання, що забезпечує баланс між кількісними й якісними даними.

в) За призначенням:

- *Анкети для вивчення споживачів* (потреби, переваги, поведінка).

- *Анкети для бізнес-клієнтів (B2B)* (закупівельні практики, критерії вибору постачальника).

- *Анкети для тестування продукту/реклами* (оцінка концепції, дизайну, комунікації).

Основними вимогами до складання анкет у міжнародному маркетингу є:

1. *Ясність і простота формулювань* – старатись не використовувати складних термінів і подвійних запитань, щоб уникнути неправильного тлумачення в різних культурах.

2. *Мовна адаптація (локалізація)* – переклад має враховувати не лише мову, а й культурні особливості (наприклад, у деяких країнах недоречно запитувати про доходи прямо).

3. *Логічна структура* – від загальних запитань до більш конкретних, поступове «занурення» респондента у тему.

4. *Оптимальна довжина* – анкета не повинна бути занадто довгою (оптимально 10-15 хвилин на відповіді), інакше респонденти втрачають мотивацію до її заповнення.

5. *Нейтральність формулювань* – уникати навідних запитань, що можуть вплинути на вибір відповіді.

6. *Тестування анкети (pilot testing)* – перед масовим запуском анкета обов'язково перевіряється на малій вибірці для виявлення помилок чи некоректних формулювань.

7. *Адаптація під канал розповсюдження* – анкета для телефонного опитування повинна бути короткою; для онлайн-опитування – інтерактивною; для особистого інтерв'ю – із зручним дизайном.

У міжнародних дослідженнях анкета повинна бути культурно чутливою, адже те, що нормально сприймається у запитаннях в Європі, може бути табу в Азії чи на Близькому Сході. Саме тому професійна локалізація є ключем до отримання точних результатів.

Загалом перевагами методів опитування є можливість швидко отримати велику кількість даних, відносно невисока вартість (особливо в онлайн-форматі). Серед недоліків варто виділити можливі культурні бар'єри, мовні труднощі та низький рівень довіри до анкет.

2. Спостереження.

Це метод дослідження, що ґрунтується на безпосередньому фіксуванні поведінки споживачів без прямого контакту. Виділяють такі основні види спостережень:

- *Польове спостереження* – відвідування торговельних точок, ярмарків, виставок.

- *Приховане спостереження* – наприклад, покупець-«таємний агент» аналізує якість обслуговування в торговельних закладах.

- *Технологічне спостереження* – використання спеціального обладнання, камер, програмного забезпечення для відстеження руху клієнтів у магазинах.

- *Онлайн-спостереження* – аналіз поведінки користувачів у соціальних мережах чи на сайтах.

Для прикладу, компанія ІКЕА часто використовує метод спостереження у своїх дослідженнях, для того, щоб дослідити як покупці рухаються магазинами у різних країнах, щоб оптимізувати розташування товарів.

Перевагами даного методу є достовірність (споживачі часто поведуться інакше, ніж відповідають в опитуваннях). Недоліками є складність у масштабуванні та висока вартість (особливо при використанні технічних засобів).

3. Експеримент.

Це метод дослідження, що передбачає створення контрольованих умов для перевірки впливу певних факторів на поведінку споживачів. Існують такі види експериментів:

- *Польові експерименти* (наприклад, тестування нової ціни чи упаковки в окремій країні).

- *Лабораторні експерименти* (створення фокус-груп, тестові кімнати для спостереження за реакцією на рекламу).

- *Онлайн-експерименти (A/B-тестування)* – перевірка різних варіантів сайту чи рекламних повідомлень.

Для прикладу, компанія Coca-Cola часто тестує нові смаки напоїв у вибраних країнах перед їх глобальним запуском.

Перевагами даного методу є можливість визначити причинно-наслідкові зв'язки. Недоліки полягають в дороговартісності і складності адаптації результатів на весь ринок.

4. Фокус-групи.

Це метод досліджень, що передбачає дискусію невеликої групи споживачів (6-12 осіб) під керівництвом модератора. Метою даного методу є виявити глибинні мотиви покупців, ставлення до бренду чи продукту, емоційні реакції споживачів.

Для прикладу, перед виходом на азійський ринок косметичні компанії проводять фокус-групи, щоб зрозуміти локальні стандарти краси тощо.

Перевагами даного методу є отримання детальної інформації, можливість зрозуміти культурні нюанси. Недоліками є суб'єктивність учасників, висока вартість у міжнародних масштабах.

5. Панельні дослідження.

Це метод систематичного збору маркетингової інформації, що базується на регулярному спостереженні за одними й тими ж респондентами протягом певного періоду часу. На відміну від одноразових опитувань чи спостережень, панель дає змогу відстежувати динаміку поведінки та зміну уподобань у довгостроковій перспективі.

Основними видами панелей є:

- *Споживчі панелі* – фіксують покупки та споживчу поведінку домогосподарств.

- *Торговельні панелі* – досліджують продажі у роздрібних мережах, зміни цін, асортименту, ефективність промоакцій.

- *Media-панелі* – вивчають, які ЗМІ (телебачення, інтернет, соцмережі) споживачі використовують у різних країнах і як це впливає на їхні купівельні рішення.

- *Онлайн-панелі* – досліджують поведінку користувачів в інтернеті (онлайн-шопінг, мобільні додатки, e-commerce).

Для прикладу, Nielsen Consumer Panel працює у десятках країн і щотижня збирає дані про покупки домогосподарств. Це дозволяє виробникам продуктів харчування та напоїв аналізувати, як змінюється структура споживання у Європі, США чи Азії. Також Kantar Media Panel відстежує, як у різних країнах змінюється споживання медіа та реклама, що допомагає міжнародним брендам оптимізувати свої бюджети.

Основними перевагами даного методу є можливість відстежувати тренди та зміни поведінки у динаміці, він забезпечує порівняльний аналіз між країнами чи регіонами, дає глибоке розуміння лояльності до бренду, частоти покупок, реакції на маркетингові кампанії, формує базу для прогнозування попиту на різних ринках.

Проте недоліками тут є висока вартість організації та підтримки панелі, особливо міжнародної, проблеми з репрезентативністю, адже складно забезпечити однаковий рівень охоплення у різних країнах та присутній так званий ефект «втоми респондентів» – учасники панелей з часом можуть менш активно брати участь або змінювати свою поведінку через сам факт спостереження.

Окрім поділу на кабінетні та польові, методи маркетингових досліджень також класифікують за характером отримуваних даних:

1. Кількісні методи. Вони базуються на використанні статистичних і математичних методів, що забезпечують числові показники, які можна узагальнити та екстраполювати на більшу частину ринку. До них відносяться опитування великих вибірок респондентів (анкетування, онлайн-опитування); панельні дослідження; експерименти з фіксованими параметрами; статистичний аналіз вторинних даних.

2. Якісні методи. Ці методи спрямовані на глибоке розуміння мотивів, установок, емоцій та поведінки споживачів. Вони дозволяють пояснити «чому» покупці роблять той чи інший вибір. До них належать фокус-групи; глибинні інтерв'ю; етнографічні дослідження (спостереження у природному середовищі); аналіз контенту соціальних мереж.

У практиці міжнародного маркетингу обидві групи методів зазвичай застосовуються комплексно: якісні дослідження допомагають сформулювати гіпотези та зрозуміти мотивацію споживачів, тоді як кількісні перевіряють ці гіпотези на великих вибірках і дозволяють оцінити масштаб явищ. Такий комбінований підхід забезпечує найбільш повне та достовірне уявлення про міжнародний ринок.

Окрім традиційних підходів, у міжнародному маркетингу все активніше застосовуються методи, засновані на використанні цифрових технологій, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI).

1. Аналіз великих даних (Big Data Analytics). Компанії збирають масиви даних із соціальних мереж, мобільних додатків, систем онлайн-продажів та пошукових платформ. Big Data дозволяють прогнозувати поведінку споживачів у різних країнах; аналізувати тренди у реальному часі; формувати персоналізовані пропозиції для різних сегментів ринку.

2. *Соціальні медіа-аналітика (Social Media Analytics)*. Вона ґрунтується на відстеженні поведінки користувачів у Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn та інших платформах. Це дає можливість визначати ставлення споживачів до бренду; відстежувати поширення міжнародних трендів; аналізувати контент конкурентів.

3. *Онлайн-трекінг і веб-аналітика*. Використання інструментів (Google Analytics, SimilarWeb, Hotjar) дозволяє відстежувати, як користувачі взаємодіють із сайтом чи мобільним додатком. Це важливо для компаній, які виходять на нові ринки електронної комерції.

4. *Нейромаркетингові дослідження*. Це методи, що базуються на використанні технологій електроенцефалографії (ЕЕГ), eye-tracking чи аналізу міміки для оцінки реакції споживачів на рекламу, упаковку, дизайн. У міжнародному масштабі нейромаркетинг допомагає врахувати культурні особливості сприйняття інформації.

5. *Етнографічні онлайн-дослідження*. Поєднання спостереження та цифрових щоденників. Наприклад, респонденти у різних країнах фіксують свої покупки, фотографують товари, описують мотиви вибору. Це дає можливість компаніям проаналізувати різні споживчі практики у різноманітних культурах.

Варто зазначити, що вибір того чи іншого методу дослідження залежить від цілей дослідження, фінансового стану компанії та її становища на ринку. Наприклад, на етапі попереднього вивчення ринку (screening research) доцільніше застосовувати кабінетні методи – аналіз статистики, галузевих звітів, макроекономічних показників. Для оцінки попиту та споживчих переваг найефективнішими є кількісні методи (опитування, панельні дослідження, експерименти).

Якщо компанія прагне зрозуміти культурні особливості, мотивацію чи бар'єри споживачів, доцільно використовувати якісні методи дослідження (фокус-групи, інтерв'ю, етнографічні дослідження).

У цифровому середовищі ключову роль відіграють Big Data та онлайн-аналітика, які забезпечують швидкий доступ до міжнародних даних і дозволяють коригувати маркетингову стратегію в режимі реального часу.

Таким чином, методи міжнародних маркетингових досліджень є надзвичайно різноманітними. Їхня ефективність залежить від правильного поєднання традиційних та сучасних цифрових методів. Саме комплексний підхід дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення при виході на глобальні ринки та адаптувати свої стратегії до специфіки різних країн.

6.5. Маркетингова інформаційна система

Маркетингова інформаційна система (МІС) – це комплекс людей, процедур, методів і технічних засобів, призначених для збирання, обробки, аналізу й поширення актуальної інформації для прийняття маркетингових рішень. На міжнародних ринках роль МІС зростає, оскільки бізнес стикається з підвищеним рівнем невизначеності, різноманітністю культур і швидкими змінами у глобальному середовищі (рис. 6.2.).

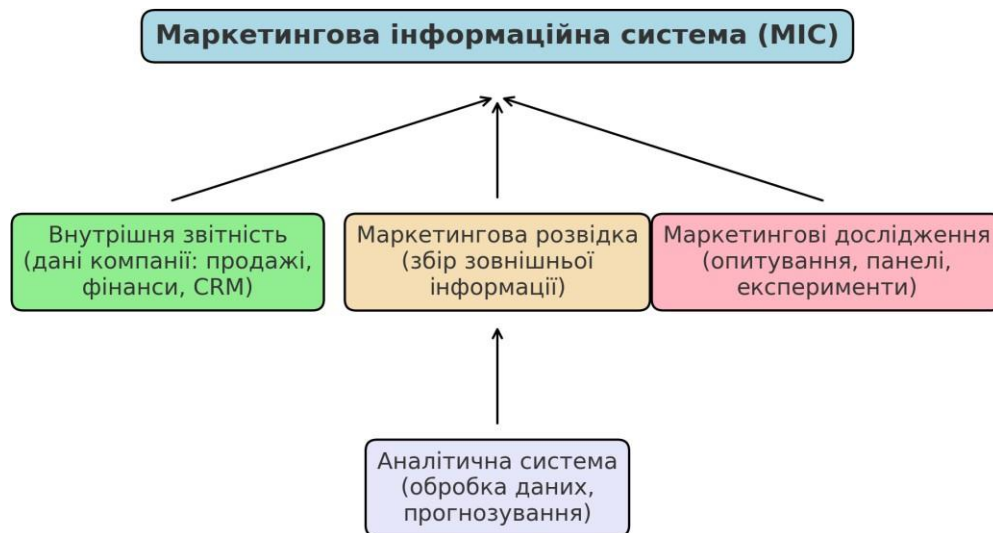


Рис. 6.2. Маркетингова інформаційна система

Завдяки МІС компанії можуть:

- вчасно реагувати на зміни попиту й конкурентного середовища;
- прогнозувати тенденції розвитку світових ринків;
- адаптувати стратегії до культурних, правових і економічних умов різних країн;
- зменшувати ризики при виході на нові ринки.

Зазвичай МІС складається з кількох взаємопов'язаних підсистем:

1. Внутрішня звітність.

- включає інформацію про обсяги продажів, рівень витрат, рух товарних запасів, ефективність логістики;
- на міжнародному рівні допомагає відстежувати фінансові показники у різних країнах, враховуючи валютні коливання та митні витрати.

2. Збір поточної маркетингової інформації.

- щоденне спостереження за ринком, наприклад, за цінами конкурентів, змінами в законодавстві, новими технологіями тощо;
- використовуються спеціалізовані агентства, бази даних, професійні ЗМІ та

соціальні мережі.

3. Система маркетингових досліджень.

- спеціально організовані дослідження, спрямовані на вирішення конкретних проблем (аналіз споживачів, тестування нового товару, оцінка ефективності реклами);

- у міжнародному середовищі потребує адаптації методів опитування й спостереження з урахуванням культурних відмінностей.

4. Аналітична система.

- включає статистичні методи, моделі прогнозування, інструменти big data та штучного інтелекту, які дозволяють обробляти зібрані дані і прогнозувати розвиток ринкової ситуації.

Окрім базових підсистем, сучасні компанії дедалі частіше інтегрують у МІС новітні технології:

- *CRM-системи (Customer Relationship Management)*, що акумулюють дані про клієнтів у різних країнах і дозволяють персоналізувати пропозиції;

- *ERP-системи (Enterprise Resource Planning)*, які забезпечують єдність фінансової, виробничої та маркетингової інформації на глобальному рівні;

- інструменти business intelligence та data mining, що допомагають виявляти приховані закономірності у великих масивах даних;

- нейромаркетингові технології, які додають до аналізу поведінки споживачів інформацію про їхні емоційні реакції та рівень залученості.

У міжнародному бізнесі особливого значення також набуває швидкість обробки інформації. Якщо раніше дані збиралися й аналізувалися щомісяця чи щокварталу, то сьогодні компанії прагнуть до режиму реального часу, що дає можливість реагувати на зміни буквально протягом годин. Це особливо важливо у висококонкурентних галузях, наприклад, у сфері електронної комерції, де споживач швидко змінює свої уподобання, або у фінансових послугах, де ринкова ситуація змінюється щодня.

Ще один важливий аспект при використанні МІС є захист даних та етика їх використання. Для компаній, що працюють у багатьох країнах, критичною стає здатність дотримуватися різних національних і міжнародних стандартів у сфері конфіденційності та кібербезпеки. Недотримання цих вимог може призвести до штрафів, втрати репутації й ускладнень при виході на ринок.

Функціонування маркетингової інформаційної системи у глобальному бізнес-середовищі має свою специфіку:

1. *Множинність джерел інформації.* Компанія повинна враховувати як внутрішні дані (з різних дочірніх структур), так і зовнішні (статистика, звіти міжнародних організацій, дані аналітичних агентств).

2. *Культурна чутливість.* Дані можуть мати різне значення в різних країнах.

Наприклад, високий рівень споживчих витрат у США та Японії може бути зумовлений різними мотиваційними чинниками.

3. *Технічні бар'єри*. Не всі країни мають розвинену цифрову інфраструктуру, що ускладнює збір даних через онлайн-канали.

4. *Правові обмеження*. Наприклад, у ЄС діють суворі правила щодо захисту персональних даних (GDPR), які регламентують методи збору та зберігання інформації.

5. *Необхідність інтеграції*. МІС має забезпечувати порівнянність даних із різних ринків, уніфікувати показники та створювати єдину базу для стратегічних рішень.

Прикладом використання МІС є компанія *Unilever*, яка застосовує глобальну МІС для відстеження споживчих трендів у понад 190 країнах. Це дозволяє компанії швидко адаптувати асортимент під локальні вподобання (наприклад, випускати різні варіанти одного бренду залежно від культурних смаків). Також компанія *Amazon* використовує розгалужену інформаційну систему, яка збирає дані про поведінку покупців у реальному часі на різних ринках. Це допомагає формувати персоналізовані пропозиції й прогнозувати попит. Компанія *Toyota* інтегрує інформаційні системи з усіх своїх заводів і збутових підрозділів по світу, щоб оптимізувати виробництво та логістику, враховуючи регіональні особливості.

Таким чином, маркетингова інформаційна система є ключовим інструментом для успішного функціонування компаній на міжнародних ринках. Вона поєднує внутрішні та зовнішні джерела даних, сучасні методи збору й аналізу інформації та забезпечує основу для ухвалення стратегічних і тактичних рішень. У глобалізованому середовищі ефективна МІС стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою довгострокового успіху компаній.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність міжнародних маркетингових досліджень і чому вони є важливими для компаній, що працюють на глобальних ринках?

2. Які основні відмінності міжнародних маркетингових досліджень від національних?

3. Які існують основні типи міжнародних маркетингових досліджень та їх характеристика?

4. У чому різниця між кабінетними (desk research) і польовими (field research) дослідженнями?

5. Які методи збору маркетингової інформації найчастіше використовуються на міжнародних ринках?

6. Що таке вибірка в маркетингових дослідженнях та чому її репрезентативність має ключове значення?

7. Які етапи включає процес проведення міжнародного маркетингового дослідження?

8. Яку роль відіграють панельні дослідження у вивченні міжнародних ринків?

9. Що таке маркетингова інформаційна система (МІС) і які її основні підсистеми?

10. Як результати міжнародних маркетингових досліджень впливають на прийняття стратегічних рішень компанії?

Тестові завдання до розділу 6

1. У чому полягає суть міжнародних маркетингових досліджень?

- а) У вивченні лише внутрішнього ринку
- б) В аналізі поведінки глобальних конкурентів у сфері цифрового маркетингу
- в) В систематичному зборі, аналізі та інтерпретації даних для прийняття рішень на міжнародних ринках
- г) У визначенні рівня виробничих витрат на підприємстві

2. Який тип дослідження спрямований на виявлення причинно-наслідкових зв'язків?

- а) Описове
- б) Казуальне
- в) Експлерентне
- г) Пошукове

3. Для чого зазвичай зазвичай використовують описові дослідження?

- а) Для встановлення причин змін у попиті
- б) Для вивчення нових невідомих ринків
- в) Для отримання точних даних про характеристики ринку
- г) Для оцінки фінансових ризиків

4. Що передбачає спостереження як метод дослідження?

- а) Активне опитування споживачів
- б) Порівняння статистичних даних
- в) Фіксацію поведінки респондентів без втручання
- г) Проведення експерименту

5. Що є першим етапом при проведенні маркетингового дослідження?

- а) Аналіз отриманої інформації
- б) Збір даних
- в) Формулювання проблеми та цілей дослідження
- г) Підготовка звіту

6. Який етап передбачає вибір методів і джерел даних?

- а) Розроблення плану дослідження
- б) Збір первинної інформації
- в) Аналіз результатів
- г) Контроль виконавців

7. Що таке маркетингова інформаційна система?

- а) Разовий збір даних для окремого проекту
- б) Система, що забезпечує постійний збір, аналіз та передачу маркетингової інформації
- в) Програма для оформлення звітів
- г) Архів рекламних матеріалів

8. Що НЕ належить до складових маркетингової інформаційної системи?

- а) Система внутрішньої інформації
- б) Система маркетингової розвідки
- в) Система підтримки виробничого планування
- г) Система маркетингових досліджень

9. Що таке первинна інформація?

- а) Дані, отримані з офіційних статистичних джерел
- б) Дані, зібрані вперше спеціально для певного дослідження
- в) Матеріали, взяті з іноземних підручників
- г) Інформація, отримана від конкурентів

10. Який метод дослідження найчастіше використовують для тестування реакції споживачів на зміну ціни чи упаковки?

- а) Опитування
- б) Експеримент
- в) Контент-аналіз
- г) Спостереження

Рекомендована література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Міжнародний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 456 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2020. 528 с.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2018. 410 с.
4. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 372 с.
5. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 19th ed., New York: McGraw-Hill Education, 2022. 720 p.

6. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2019. 784 p.
7. Doole I., Lowe R. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 8th ed. Andover: Cengage, 2022. 624 p.
8. Hollensen S. Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. 9th ed. Harlow: Pearson Education, 2023. 800 p.
9. Johansson J. K. Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 728 p.
10. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 10th ed. Harlow: Pearson, 2022. 736 p.
11. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 9th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2020. 712 p.
12. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 832 p.
13. Kumar V. International Marketing Research: A Transformative Approach. Cham: Springer, 2024. 398 p.
14. Malhotra N. K. Marketing Research: An Applied Orientation. 8th ed. Boston, MA: Pearson Education, 2020. 912 p.

РОЗДІЛ 7. СЕГМЕНТАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ

- 7.1. Поняття і мета сегментації. Підходи та вимоги до міжнародної сегментації
- 7.2. Критерії сегментації світового ринку
- 7.3. Етапи та стратегії сегментації міжнародних ринків
- 7.4. Основні методи сегментації міжнародних ринків
- 7.5. Позиціонування товару на міжнародних ринках

Ключові слова: сегментація міжнародних ринків, критерії сегментації, метод сегментації ринку, вибір цільових ринків, ринкове позиціонування.

7.1. Поняття і мета сегментації. Підходи та вимоги до міжнародної сегментації

Сегментація ринку – це процес поділу споживачів на відносно однорідні групи (сегменти) за певними критеріями, щоб краще зрозуміти їхні потреби, поведінку та забезпечити більш ефективне задоволення цих потреб за допомогою цільових маркетингових стратегій. На міжнародному рівні сегментація має особливе значення, адже компанії працюють у багатокультурному середовищі, де відмінності у способі життя, доходах, цінностях та навіть у правових нормах можуть бути вирішальними.

Сегментація міжнародних ринків дозволяє:

- виділити відносно однорідні групи споживачів серед глобальної аудиторії;
- краще зрозуміти їхні потреби, цінності та мотивацію;
- розробити адаптовані маркетингові стратегії для кожного сегмента;
- ефективно розподіляти ресурси компанії та знижувати ризики виходу на нові ринки.

Вперше концепція ринкового сегментування була розроблена відомим економістом Венделом Смітом у 50-х роках XX століття. Її виникнення було пов'язано, перш за все, із поширеною в той час у США стратегією виробників, які прагнули модифікувати якісні характеристики своїх товарів у відповідності із запитами різних груп потенційних споживачів. Цей підхід з'явився як протипада стратегії масового маркетингу, що довгий час застосовувалась транснаціональними корпораціями.

В. Сміт у своїх працях зазначав, що маркетингове сегментування дозволяє «цілеспрямовано адаптувати товари чи маркетингові зусилля компаній до потреб покупців або кінцевих споживачів». Згідно його теорії, «неоднорідний ринок представляє собою сукупність невеликих однорідних ринків, що відрізняються один від одного своїми товарними перевагами».

Концепція Сміта стала досить популярною серед відомих теоретиків того часу і свого подальшого розвитку набула у працях провідного фахівця з маркетингу Теодора Левітта. Згідно з його теорією, ринок складається з індивідів, кожен з яких має особисті потреби і бажання, тому ринок потрібно сегментувати саме по принципу цих потреб і бажань, а не на основі товарних характеристик, як це робили протягом багатьох років.

Ідея того, що можна розділити велику групу споживачів на кілька менших, об'єднаних певними особливостями, була на той час доволі радикальною. Проте, починаючи вже з 60-х років XX століття, великі компанії почали впроваджувати її в практичну діяльність.

Варто зазначити, що сегментація – це не одноразовий акт, а систематичний процес, що складається з кількох етапів. Він включає аналітичну роботу (збір та обробку даних), вибір критеріїв сегментації, оцінку потенціалу кожного сегмента та формування стратегії позиціонування, тому й в літературі цей процес називають STP-маркетингом (segmenting – сегментування, targeting – вибір цільових ринків, positioning – позиціонування).

Сегментування ринку, як стверджують науковці, буває декількох видів в залежності від характеру його проведення та від типу споживачів товарів чи послуг. У першому випадку виділяють:

- *макросегментування*, при застосуванні якого ринки поділяють за регіонами, країнами, рівнем їх розвитку тощо;

- *мікросегментування*, за якого визначають певну групу споживачів в межах однієї країни за більш детальними критеріями (рівнем доходу, статтю, віком);

- *сегментування в глибину*, коли маркетолог починає сегментування з широкої групи споживачів, а потім її поглиблює, звужує (наприклад, ручні годинники – годинники для чоловіків – годинники для ділових чоловіків з високим рівнем доходу тощо);

- *сегментування в ширину*, коли маркетолог починає сегментування з вузької групи споживачів, а потім розширює її (наприклад, м'ячі для спортсменів-професіоналів – м'ячі для спортсменів-любителів – м'ячі для молоді);

– *попереднє сегментування*, яке визначає початок маркетингових досліджень і охоплює більшу кількість можливих ринкових сегментів, призначених для вивчення;

– *кінцеве сегментування*, яке формується виходячи із умов ринку і можливостей фірми та визначає завершальну стадію ринкових досліджень

Якщо розглядати сегментацію ринку в контексті міжнародних ринків, то існують певні підходи до її реалізації:

1. *Геоцентричний* – ринок розглядається як єдиний глобальний простір із відносно подібними сегментами в різних країнах (наприклад, сегмент молодих користувачів смартфонів).

2. *Етноцентричний* – фокус на власному внутрішньому ринку з перенесенням подібних підходів на інші країни.

3. *Поліцентричний* – кожен ринок унікальний, сегментація здійснюється індивідуально для кожної країни.

4. *Регіоцентричний* – орієнтація на регіони (ЄС, Північна Америка, Азія), де існують подібні економічні й культурні умови.

В залежності від типу споживачів товарів чи послуг розрізняють сегментування ринку товарів споживчого призначення та сегментування ринку товарів виробничо-технічного призначення.

Таким чином, сегментація міжнародного ринку – це не лише аналітичний інструмент, а й основа для формування конкурентної стратегії. Вона дозволяє транснаціональним компаніям адаптуватися до різних ринкових умов і водночас зберігати глобальну ідентичність бренду.

7.2. Критерії сегментації світового ринку

У міжнародному маркетингу використовують комплекс критеріїв, які дозволяють «розшарувати» ринок за різними ознаками. Критерії сегментації різняться залежно від призначення товарів (індивідуального використання та виробничого призначення). *В сучасних умовах для товарів споживчого призначення маркетологи найчастіше застосовують такі критерії сегментації:*

1. Географічні критерії. Ці критерії передбачають поділ світового ринку за територіальною ознакою: континент, регіон, країна, кліматична зона, рівень урбанізації, густота населення, транспортна доступність. Географічний підхід дозволяє враховувати природні, кліматичні й логістичні особливості, що впливають на споживання товарів. Наприклад, у скандинавських країнах попит зміщений до енергоефективних та морозостійких товарів, тоді як у Південно-Східній Азії – до легких і вологостійких матеріалів.

2. Демографічні критерії. Вони охоплюють вік, стать, розмір сім'ї, рівень освіти, професію, рівень доходів, соціальний статус споживачів тощо. Демографічні чинники дозволяють передбачити потенціал ринку для різних груп товарів: дитячої продукції, освітніх послуг, косметики чи техніки тощо. Наприклад, країни з молодим населенням (Індія, Нігерія) є перспективними для виробників електроніки та онлайн-послуг, тоді як ринки Західної Європи – для товарів медичного й оздоровчого призначення.

3. Економічні критерії. До цих критеріїв відносять рівень економічного розвитку, ВВП на душу населення, купівельну спроможність, стабільність валюти, рівень інфляції, структуру доходів і споживання. Економічна сегментація допомагає визначити, які ринки придатні для преміальних брендів, а які – для доступних масових продуктів. Наприклад, виробники нішевих автомобілів орієнтуються на розвинені країни, тоді як компанії зі спрощеними моделями техніки – на ринки, що розвиваються.

4. Соціокультурні критерії. Ці критерії базуються на спільності культурних цінностей, традицій, звичаїв, мови, релігії, норм поведінки, ставлення до сім'ї, праці та споживання. Культурні відмінності часто визначають успіх чи невдачу бренду на новому ринку. Наприклад, у мусульманських країнах реклама алкоголю є забороненою, в Японії цінується компактність і функціональність товарів тощо. Знання культурних особливостей допомагає правильно адаптувати дизайн, символіку, кольори й повідомлення у маркетингових комунікаціях.

5. Психографічні критерії. Психографічна сегментація зосереджується на внутрішніх характеристиках споживачів – способі життя, особистісних рисах, інтересах, цінностях і мотивах поведінки. Вона допомагає зрозуміти, чому люди купують певні товари.

Наприклад:

- *за стилем життя* – активні мандрівники, прихильники здорового харчування, digital-кочівники тощо;
- *за соціальними цінностями* – прагматичні споживачі, ідеалісти, інноватори, консерватори;
- *за ставленням до брендів* – прихильники престижу, функціоналісти, екоорієнтовані покупці.

Для прикладу, для глобальних компаній (Coca-Cola, Nike, Apple) психографічна сегментація дозволяє створювати універсальні образи бренду, які апелюють до стилю життя та самовираження, а не до національних відмінностей.

6. Поведінкові критерії. Ці критерії відображають фактичну поведінку

споживачів під час купівлі, використання чи сприйняття ними певного товару: частоту покупок, рівень лояльності до бренду, інтенсивність використання товару, реакцію на новинки, очікувані вигоди, нагоду або ситуацію покупки тощо. Наприклад, згідно очікуваних вигод, одні споживачі купують зубну пасту для свіжості дихання, інші – для відбілювання зубів, а ще інші – для профілактики карієсу. У міжнародному масштабі поведінкові критерії є особливо важливими, адже в різних країнах споживачі цінують різні переваги.

7. Політико-правові критерії. Ці критерії враховують рівень політичної стабільності, ступінь державного регулювання бізнесу, митну політику, наявність торговельних бар'єрів, систему оподаткування та захист прав інтелектуальної власності. Ці критерії є важливими для оцінки ризиків виходу на певний ринок – наприклад, компанії уникають інвестування в країни з високою політичною напруженістю або з нестабільним законодавством.

8. Технологічні критерії. У добу цифровізації доцільно враховувати рівень інтернет-покриття, поширення смартфонів, доступність електронних платежів, розвиненість логістичних мереж та ступінь цифрової грамотності населення. Такі критерії є особливо актуальними для компаній, що працюють у сфері електронної комерції, онлайн-освіти, фінтеху чи цифрових послуг.

Загалом, сегментування споживчого ринку можна провести за одним критерієм (наприклад, за рівнем доходу поділити покупців на відповідні групи), за двома критеріями (наприклад, за рівнем доходу і частотою здійснення покупок), за трьома і навіть більше критеріями (наприклад, за рівнем доходу, частотою здійснення покупок і місцем проживання).

Варто зазначити, що в практичній діяльності, зазвичай, використовується поєднання різних підходів до сегментування ринку, адже застосування лише одного критерію сегментування не дає підприємствам повної інформації про ситуацію на ринку.

На відміну від споживчого ринку, B2B-сегментація має інший характер – вона базується не на особистісних або поведінкових мотивах, а на економічних, технологічних і організаційних характеристиках підприємств.

Для сегментації товарів виробничо-технічного призначення пропонуються такі критерії:

1. Географічні критерії. Використовуються для розмежування ринків за країнами, регіонами чи економічними зонами. При цьому враховуються такі чинники:

- рівень індустріалізації країни;
- наявність природних ресурсів;
- логістична доступність;
- близькість до основних транспортних шляхів і портів;

- регіональна спеціалізація (наприклад, нафто та хімія на Близькому Сході, машинобудування у Німеччині тощо).

2. Галузеві критерії. Промислові ринки поділяють за галузевою приналежністю підприємств, наприклад, машинобудування, енергетика, харчова промисловість, будівництво, фармацевтика тощо. Цей підхід дозволяє компанії спеціалізуватися на конкретних рішеннях для певного сектору, враховуючи його технологічні вимоги, стандарти якості й регуляторні обмеження.

Для прикладу, компанія *Siemens* постачає різні типи обладнання для енергетики, транспорту й охорони здоров'я, адаптуючи продукцію під кожен галузь.

3. Технологічні критерії. Ці критерії визначають рівень технологічного розвитку підприємств-споживачів:

- ступінь автоматизації виробництва;
- використання цифрових рішень (ERP, CRM, IoT);
- потреба в інноваційних матеріалах чи технологіях;
- рівень технічної інтеграції з постачальниками.

Наприклад, компанії, що виробляють робототехніку, орієнтуються на високотехнологічні підприємства у Південній Кореї чи Німеччині, а постачальники базового устаткування – на промислові ринки країн, що розвиваються.

4. Економічні критерії. Ці критерії дозволяють оцінити фінансові параметри клієнтів:

- обсяг продажів і активів;
- рівень інвестиційної активності;
- платоспроможність і стабільність;
- динаміку зростання галузі.

Цей підхід дає змогу сегментувати підприємства на великі корпорації, середні фірми та малий бізнес – із різними очікуваннями щодо ціни, умов постачання та сервісу.

5. Організаційно-структурні критерії. Ці критерії пов'язані з особливостями управління й процесом закупівель у компанії:

- централізовані чи децентралізовані закупівлі;
- структура власності (приватна, державна, змішана);
- форма співпраці (контракти, тендери, довгострокові партнерства);
- ступінь професіоналізації відділу закупівель.

Для прикладу, у державних компаніях (енергетика, інфраструктура) рішення ухвалюються повільніше, ніж у приватних, тому маркетингова стратегія має бути більш офіційною та довгостроковою.

6. Поведінкові критерії B2B. Враховують характер взаємин між постачальником і покупцем:

- ступінь лояльності до бренду або постачальника;
- частоту закупівель і середній обсяг замовлення;
- чутливість до ціни;
- вимоги до сервісу, гарантії, швидкості доставки;
- досвід попередньої співпраці.

Наприклад, для великих постійних клієнтів виробники можуть пропонувати індивідуальні знижки, відтермінування платежу чи спільні інноваційні проекти.

7. Критерії вигод. Базуються на тому, яку вигоду шукає клієнт-підприємство від продукту:

- підвищення продуктивності;
- зниження витрат;
- енергоефективність;
- інноваційність чи екологічність.

Цей підхід стає дедалі важливішим у контексті ESG-орієнтації та сталого розвитку бізнесу, коли фірми обирають постачальників із «зеленими» технологіями.

8. Політико-правові критерії. Так само, як і на споживчому ринку, ці критерії мають вагомe значення. Адже тут враховується стабільність законодавства, захист контрактів, регулювання імпорту, наявність митних бар'єрів і вимог сертифікації.

Для прикладу, постачання обладнання в країни ЄС потребує відповідності стандартам CE, а в США – нормам OSHA чи UL.

Отже, використання комплексу критеріїв і на споживчому, і на ринку товарів виробничо-технічного призначення дає змогу компаніям точніше визначати цільові ринкові сегменти, адаптувати свої маркетингові стратегії до специфіки галузей і регіонів, мінімізувати ризики виходу на нові ринки та підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами. У результаті підприємства отримують можливість оптимізувати ресурсні потоки, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у міжнародному бізнес-середовищі.

7.3. Процес та стратегії сегментації міжнародних ринків

Основними етапами процесу сегментації міжнародних ринків є:

1. Аналіз макросередовища. На початковому етапі компанія досліджує зовнішні умови, що формують ринки різних країн. Сюди входить оцінка:

- економічних факторів (рівень доходів населення, темпи інфляції, стабільність валюти);
- політичних та правових умов (митні бар'єри, податкова політика, регуляції щодо імпорту);
- соціокультурних характеристик (цінності, традиції, мовні відмінності);
- технологічного розвитку (доступність інтернету, цифровізація бізнесу);
- екологічних факторів (наявність екостандартів, вимоги до упаковки, логістики).

Аналіз макросередовища дозволяє «відсіяти» країни з високими ризиками та зосередитися на тих, що мають привабливі умови для виходу компанії.

2. *Вибір критеріїв сегментації.* На цьому етапі визначають критерії, за якими буде здійснюватися поділ міжнародного ринку. Наприклад, компанія, що виробляє спортивний одяг, може сегментувати споживачів за рівнем фізичної активності, а виробник електромобілів – за рівнем доходів і ціннісними орієнтирами щодо екології.

3. *Поділ ринку на сегменти.* Після вибору критеріїв компанія фактично «розшаровує» ринок на окремі групи споживачів, які мають схожі характеристики та потреби. На глобальному рівні це може бути поділ на «розвинені» та «країни, що розвиваються». Усередині окремої країни сегменти можуть відрізнятися за віком, стилем життя чи доходами.

Важливо, щоб сегменти були чітко визначені, не перетиналися між собою та відображали реальні відмінності між групами споживачів.

4. *Оцінка привабливості сегментів.* На даному етапі відбувається аналіз обсягу сегментів, темпів їх зростання, рівня конкуренції тощо. Не всі сегменти є однаково перспективними для компанії, тому їх потрібно оцінити. Компанія оцінює їх за кількома параметрами:

- розмір та місткість (скільки споживачів входить у сегмент);
- динаміка розвитку (чи зростає сегмент, чи занепадає);
- рівень конкуренції (скільки компаній уже працює в сегменті та наскільки сильні їхні позиції);
- прибутковість (рівень маржі, готовність платити вищу ціну);
- ризики (зміни в політиці, законодавстві, валютні коливання).

5. *Вибір цільових сегментів.* Після оцінки усіх виділених сегментів компанія визначає, з якими сегментами працюватиме. Це ключовий стратегічний вибір, від якого залежатиме розподіл ресурсів і подальше позиціонування товару.

6. *Розробка маркетингової стратегії.* На фінальному етапі формується стратегія маркетингового комплексу, адаптована до специфіки цільових

сегментів та здійснюється вибір стратегії ринкового позиціонування.

Основними стратегіями вибору цільових сегментів є:

1. Недиференційований маркетинг – пропозиція єдиного продукту для всього ринку. При цій стратегії компанія ігнорує відмінності між сегментами й пропонує один стандартний продукт для всього ринку. Для прикладу, компанія Coca-Cola довгий час просувала один і той самий напій у більшості країн світу, позиціонуючи його як «універсальний напій для всіх».

Перевагами даної стратегії є низькі витрати на виробництво та маркетинг; ефект масштабу; швидке охоплення великих ринків. Недоліки даної стратегії полягають в труднощах щодо задоволення специфічних потреб, зниження лояльності споживачів, висока конкуренція.

2. Диференційований маркетинг – різні продукти для кількох сегментів. При цій стратегії компанія виділяє кілька сегментів і створює для кожного окрему пропозицію (товар, комунікацію, ціну). Наприклад, автовиробники (Toyota, BMW, Volkswagen) пропонують моделі для різних груп споживачів – економ-сегмент, середній клас, преміум сегмент.

Перевагами даної стратегії є краща відповідність потребам клієнтів, підвищена лояльність, можливість працювати на різних ринках одночасно. Серед недоліків даної стратегії варто виділити вищі витрати на виробництво та просування, ризик «розпорошення» ресурсів тощо.

3. Концентрований маркетинг – концентрація лише на одному ринковому сегменті. При цій стратегії компанія зосереджується на одному сегменті ринку, прагнучи стати лідером саме в цій вузькій ніші. Для прикладу, бренд Rolex працює винятково у преміум-сегменті годинників, не намагаючись охопити масовий ринок.

Перевагами даної стратегії є висока спеціалізація, сильна експертиза в обраній ніші, менша конкуренція у вузьких сегментах. Серед недоліків даної стратегії варто виділити залежність від одного сегмента та високі ризики при зміні тенденцій.

4. Мікросегментація – індивідуальні пропозиції споживачам (персоналізація, CRM). Суть цієї стратегії полягає в індивідуальному підході до кожного клієнта, використання CRM-систем, big data, алгоритмів штучного інтелекту для створення персоналізованих пропозицій. Наприклад, компанії Amazon та Netflix формують рекомендації для кожного користувача на основі його історії покупок чи переглядів.

Перевагами даної стратегії є максимальна відповідність індивідуальним потребам, зростання лояльності, вищі шанси на повторні покупки. Недоліками при цьому є високі витрати на технології, складність у масштабуванні, потреба в захисті персональних даних.

Схематично усі ці стратегії можна зобразити наступним чином (рис. 7.1).

Недиференційований маркетинг	Концентрований маркетинг	Диференційований маркетинг	Мікросегментація
Сегмент А	Сегмент А	Сегмент А	Клієнт А
Сегмент Б	Сегмент Б	Сегмент Б	Клієнт Б
Сегмент В	Сегмент В	Сегмент В	Клієнт В

Рис. 7.1. Основні стратегії відбору цільового ринку

Таким чином, етапи та стратегії сегментації становлять єдиний логічний комплекс, який забезпечує компанії можливість точніше взаємодіяти зі споживачами та підвищувати свою ефективність у глобальному середовищі.

7.4. Основні методи сегментації міжнародних ринків

Основними методами сегментації ринку є:

Статистичні методи (кластерний аналіз, факторний аналіз) – допомагають групувати споживачів за подібними характеристиками.

Евристичні методи (експертні оцінки, матриці) – базуються на досвіді маркетологів.

Біхевіористичні методи – орієнтуються на реальну поведінку клієнтів (аналіз big data, digital-аналітика).

Комплексні методи – поєднання декількох підходів для більшої точності.

Найбільш поширеними методами є статистичні. Усі статистичні методи сегментування можна поділити наступним чином (рис. 7.2):



Рис. 7.2. Методи сегментування ринку

Однофакторні методи засновані на розподілі ринку на сегменти залежно від однієї вибраної змінної. Такою змінною, наприклад, може бути дохід споживачів, стать чи смаки покупців. Ці методи є простими за своєю суттю, не потребують багато часу у застосуванні. Тут потрібно лише правильно визначити основу для сегментування. Проте, однофакторні методи не дають повної інформації про споживачів, тому у багатьох випадках вони є неефективними.

При багатофакторному сегментуванні ринку сегменти утворюються на основі врахування декількох змінних сегментування одночасно.

Просте багатофакторне сегментування передбачає поділ ринку на основі поєднання двох або кількох демографічних змінних.

Серед найбільш поширених методів складного багатофакторного сегментування виділяють метод угруповань та метод багатомірного статистичного аналізу.

Метод угруповань полягає у послідовній розбивці сукупності об'єктів на групи за найбільш важливими ознаками. Яка-небудь ознака виділяється як системоутворювальний критерій, потім формуються підгрупи, у яких важливість цього критерію значно вища, ніж у всій сукупності потенційних споживачів даного товару. Шляхом послідовних розбивок (на дві частини) вибірка поділяється на низку підгруп.

У спеціальній літературі зарубіжних авторів аналогом цього методу можна вважати метод AID (Automatic Interaction Detection), тобто метод автоматичного визначення взаємодій. Як зазначається, цей метод дозволяє послідовно розбивати ринок на сегменти з поступовим їх дробленням у відповідності з набором раніше заданих критеріїв.

Розглянемо, для прикладу, застосування даного методу на ринку споживчих товарів (рис. 7.3.):

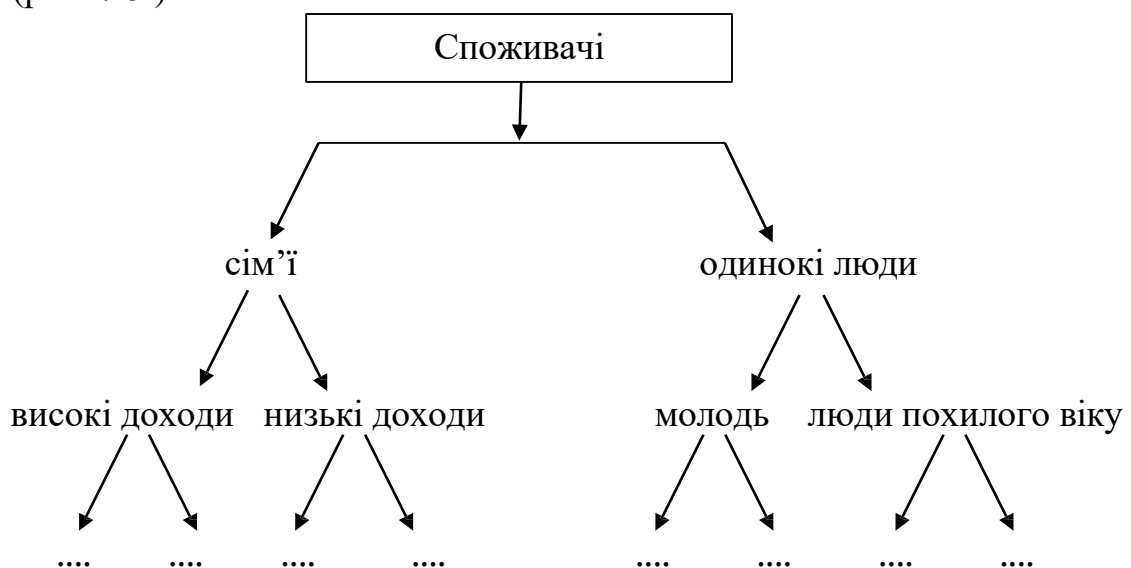


Рис. 7.3. Сегментування споживчого ринку

Метод AID дозволяє проаналізувати усю сукупність виділених змінних одночасно, щоб виявити який із факторів найбільше впливає на залежну змінну (залежною змінною у більшості випадків є дохід підприємства).

Згідно даного методу, процес сегментування здійснюється у декілька етапів. По-перше, необхідно проаналізувати усіх споживачів і виявити ту змінну, яка найбільше впливає на розмір доходу підприємства. Якщо, наприклад, виявиться, що важливим фактором є наявність у споживачів сім'ї, то першим кроком сегментування ринку буде розподіл усієї сукупності покупців на «сімейних» і «одиноких».

По-друге, необхідно виділити найважливіший (з точки зору доходу підприємства) фактор, що відноситься до сімейних споживачів. В даному конкретному випадку це можуть бути відмінні характеристики сімей з високим та низьким рівнем доходу. Таким чином, одинокі споживачі поділяються на молодь та людей похилого віку.

По-третє, визначається чим відрізняються між собою сім'ї з високим рівнем доходу (наприклад, приналежністю до різних соціальних класів) тощо.

Послідовний розподіл ринку на сегменти продовжується до тих пір, поки в сегментах нижчого рівня не залишиться занадто мало споживачів, або коли подальше виділення важливих факторів стане неможливим.

Основною перевагою методу AID є можливість швидкого формування сегментів, які істотно відрізняються один від одного. Зауважимо, що цільовою змінною в даному випадку розглядався дохід підприємства, проте, це може бути і лояльність покупців до торговельної марки, частота купівлі товару тощо.

Основним недоліком даного методу є те, що він дозволяє розглянути одночасно лише один вимір сегментування, через що можна не врахувати випадки, коли змінні, по яких здійснюється розподіл, вступають між собою у взаємодію. До того ж, продовжуючи розбивати дані на групи, їхній розмір стає занадто малим для подальшого аналізу або ж, взагалі, їх неможливо поділити.

Наприклад, якщо перший критерій сегментування «вік» (до 16, 17-24, 25-34, 35-54, 55), а другий – сімейний стан (неодружений/неодружена – одружений/одружена), то для першої вікової групи подальше дроблення є недоцільним.

Метод багатомірного статистичного аналізу (або багатомірної класифікації) полягає в одночасній багатомірній (автоматичній) класифікації об'єктів за кількома ознаками. Найефективнішим при цьому вважається метод кластерного аналізу. Цей підхід базується на певних припущеннях:

- в один сегмент (кластер) об'єднуються споживачі, які мають кілька подібних ознак;

– ступінь схожості між споживачами, які належать до одного сегмента, має бути вищий, ніж ступінь схожості між споживачами, які належать до інших типів.

Метод кластерного аналізу застосовується тоді, коли важко визначитися із вибором первинної гіпотези відносно базису сегментування ринку.

Якщо порівняти даний метод із методом AID, то варто зазначити, що сегментування за останнім методом починається з розгляду усієї сукупності споживачів, яка згодом розбивається на підгрупи, в той час як кластерний аналіз починається з розгляду кожного споживача окремо, які поступово об'єднуються в групи. Тобто, сегментування ринку за методом AID здійснюється «згори вниз», а сегментування за допомогою кластерного аналізу – «знизу вгору».

Як стверджують фахівці, для успішного кластерного аналізу необхідно володіти детальною інформацією не менше як про 200 споживачів. Це можуть бути дані про демографічні характеристики (при сегментуванні за геодемографічним принципом), психографічні характеристики (для сегментування на основі стилю життя покупців), або про ті та інші.

Схематично метод кластерного аналізу можна зобразити наступним чином (рис. 7.4.).



Рис. 7.4. Укрупнення сегментів методом кластерного аналізу

В процесі кластерного аналізу спочатку розглядається кожен «об'єкт» (наприклад, окремий покупець) вибірки, а потім визначається, які з них найбільше схожі між собою. Кожну схожу пару об'єднують в кластер. Кластери також можна об'єднувати між собою. Цей процес продовжується до тих пір, поки прийняті значення параметрів не вкажуть, що більше не залишилося двох схожих між собою об'єктів або кластерів.

Даний метод був успішно застосований в Голландії на ринку м'ясної продукції. Саме завдяки кластерному аналізу компанії вдалося виділити три основні прибуткові ринкові сегменти. В процесі сегментування брались до уваги

критерії географічних та демографічних ознак, такі як місце проживання та стать споживачів. До того ж, визначалися смаки і уподобання покупців (наприклад, свинина, говядина, філейна частина, грудинка тощо) та досліджувалась важливість певних критеріїв того чи іншого товару для споживачів (якість товару, жирність, унікальність тощо).

Основною перевагою даного методу є простота у застосуванні, можливість одночасного охоплення кількох характеристик досліджуваних об'єктів, раціональний підхід.

Проте, тут залишаються ризики помилкового формування кластерів через відсутність необхідної інформації або неправильної інтерпретації даних. Тому, при застосуванні даного методу, належну увагу потрібно приділити ретельним маркетинговим дослідженням. До того ж, на кожному етапі формування сегментів, необхідно постійно перевіряти отримані дані.

Варто зазначити, що метод угруповань та метод кластерного аналізу можуть бути скомбіновані в один підхід. Тобто, можна обрати певний сегмент і визначити, чи він (сегмент) є кластером, чи підгрупою сегментів, використовуючи доходи, потреби або інші показники як базу для подальшого формування сегментів.

Серед інших відомих методів сегментування ринку виділяють метод побудови сітки сегментування та метод функціональних карт.

Метод побудови сітки сегментування застосовується для виділення базових ринків і використовується на рівні макросегментування. При цьому беруться до уваги три змінні – функції (або вигоди, які шукають споживачі), технології та споживачі. У результаті аналізу визначають перелік стратегічно важливих сегментів.

Проте, даний метод сегментування є актуальним лише в тому випадку, коли підприємство не знає на якому саме ринку і в якому регіоні країни йому краще за все реалізовувати власну продукцію або ж коли планує вихід на міжнародні ринки.

До більш нових методів сегментування ринку можна віднести метод сегментування за вигодами (гнучке сегментування) та метод функціональних карт.

Метод сегментування за вигодами (гнучке сегментування) базується на відмінностях в системі цінностей споживачів і заснований на побудові моделі поведінки споживачів. Модель поведінки споживачів показує, як комбінація відмінностей між споживачами і споживчими ситуаціями зумовлює їхню поведінку. Вигоди, яким віддають перевагу споживачі, впливають на сприйняття і оцінку альтернатив, що і визначає вибір товару.

Кожний сегмент характеризується категоріями поведінки, споживчих переваг і ситуацій, вигод, демографії, географії і способу життя.

До основного недоліку даного методу можна віднести те, що тут враховуються лише відмінності в реакції споживачів на певні товари, але при цьому неможливо врахувати причини відмінностей такої реакції.

Метод функціональних карт заснований на проведенні свого роду «подвійного» сегментування (за товаром і за споживачами). Такі карти можуть бути:

- однофакторними (коли сегментування за одним чинником і для однорідної групи товарів);

- багатофакторними (при аналізі того, для яких груп споживачів призначена конкретна модель товару і які її параметри найбільш важливі для його просування на ринку); основні чинники – це ціна, канали збуту, технічні характеристики тощо.

Початкові параметри і результати аналізу представляються у вигляді матриці, де по рядках – значення чинника, а по стовпцях – сегменти ринку.

Сутність даного методу полягає в тому, що на основі виділення сегментів ринку за групами споживачів і співставлення їх з різними значеннями чинника (функціональних і технічних параметрів), який обрано для аналізу, визначається, які з параметрів найбільш підходять для виділення груп споживачів.

У науковій літературі зустрічається аналогічний метод сегментування ринку – **компонентний аналіз**, що, як зазначають науковці, заснований на складних методах статистичного аналізу і потребує значних обчислювальних ресурсів. Основною перевагою даного методу є те, що він намагається визначити, який тип споживачів найбільше відповідав би визначеним характеристикам товару. Компонентний аналіз має багато спільного з гнучким сегментуванням. Але, на думку спеціалістів-практиків, гнучке і компонентне сегментування стають суто теоретичними методами, оскільки їх важко застосувати на практиці.

Отже, підсумовуюче усе вищевикладене, варто зазначити, що на сьогодні не існує єдиного ідеального методу сегментування ринку, у кожного з них є свої переваги та недоліки. Вибір методу сегментування повинен залежати, перш за все, від цілей, ресурсів та можливостей підприємства, від особливостей товарів та певних типів покупців. Проте, у будь-якому випадку, підприємство може експериментувати, обираючи ті чи інші методи сегментування, комбінуючи їх, шукаючи той оптимальний варіант, який зможе забезпечити йому найефективніші результати. Адже сегментування ринку є творчим процесом, в

основі успішності якого лежить практичний досвід та адекватно проінтерпретована інформація.

7.5. Позиціонування товару на міжнародних ринках

Останньою стадією STP-маркетингу є ринкове позиціонування, що виступає невід'ємною частиною сучасних бізнес-процесів, спрямованих на пошук та виявлення найвигіднішої позиції, яку підприємство може зайняти на ринку і, відповідно, досягнути прихильності зі сторони споживачів. Цей могутній маркетинговий інструмент на сьогодні є найдієвішим у світовій практиці методом закріплення конкурентних позицій підприємства.

Позиціонування є важливою маркетинговою стратегією, яку зазвичай застосовують при реалізації загальної технології сегментування.

Єдиної думки щодо терміну «позиціонування» не існує, усі автори трактують це поняття по-своєму, визначаючи його основні напрями, цілі та стратегії. Дж. Траут та Е. Райс, які вперше впровадили в теорію і практику маркетингу даний термін, визначають **позиціонування** як розробку та створення іміджу товару таким чином, щоб він посів у свідомості споживачів гідне місце, відмінне від позиції товарів-конкурентів.

Таким чином позиціонування спрямоване, перш за все, на трансформацію свідомості споживача таким чином, щоб зробити торговельну марку не просто впізнаваною, а такою, яку можна істотно відрізнити від інших марок, представлених на ринку, що мають особливу цінність для споживача. Це дозволяє знизити чутливість споживача до ціни, зменшити цінову еластичність, що дозволить підвищити ціну товару, збільшити рентабельність, і, найголовніше, одержати стратегічну конкурентну перевагу, носієм якої є споживач.

Варто зазначити, що позиціонування може здійснюватися у відношенні компанії в цілому, її товарної номенклатури, певного асортименту товарів або ж окремої торговельної марки. Найбільш поширеним є позиціонування торговельної марки. Проте, об'єктом позиціонування може бути і певна людина чи група людей і навіть країна.

На міжнародному ринку позиціонування набуває особливого значення, оскільки тут підприємство зіштовхується з різноманітними культурами, звичаями споживання та конкурентними умовами.

Сегментація й позиціонування тісно пов'язані між собою: сегментація визначає «кого ми обираємо», а позиціонування – «як ми хочемо, щоб нас сприймали». Порівняльний аспект даних понять можна побачити в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Сегментація, вибір цільових ринків та позиціонування

<i>Етап</i>	<i>Визначення</i>	<i>Ключове питання</i>	<i>Результат</i>	<i>Приклад</i>
<i>S</i> <i>Сегментація</i>	Поділ ринку на групи споживачів з подібними характеристиками та потребами	Хто існує на ринку?	Виділені сегменти з чіткими ознаками	Компанія з виробництва одягу ділить ринок на сегменти: молодь, дорослі, спортсмени
<i>T</i> <i>Таргетинг</i> (<i>вибір цільових ринків</i>)	Вибір найбільш привабливих сегментів для роботи	З ким ми будемо працювати?	Визначені цільові сегменти	Компанія обирає сегмент «молодь 18–25 років, яка веде активний спосіб життя»
<i>P</i> <i>Позиціонування</i>	Формування унікального образу бренду чи продукту у свідомості цільового сегмента	Яке місце ми займаємо в уяві споживача?	Чітке позиціонування, відмінне від конкурентів	Компанія позиціонує бренд як «стильний і доступний одяг для активної молоді»

Ринкове позиціонування можна класифікувати наступним чином (табл. 7.2.).

Таблиця 7.2

Основні види ринкового позиціонування

Ознаки класифікації	Види ринкового позиціонування
Залежно від об'єкту позиціонування	- позиціонування товару, товарних груп; - позиціонування підприємства; країни; людини тощо.
За суб'єктом позиціонування	- внутрішнє (власними силами підприємства); - зовнішнє (за допомогою спеціалізованих агентств).
За спрямованістю	- позиціонування, спрямоване на споживачів; - на конкурентів; - на постачальників; - на персонал; - на комерційні та урядові установи; - інтегроване позиціонування.
За цілями позиціонування	- повне позиціонування; - часткове позиціонування (корекція стратегії позиціонування); - репозиціонування.

За змістом стратегії позиціонування	- позиціонування за вигодами; - за іміджем; - за ціною; - за якістю продукції; - за порівнянням з конкурентами
За характером стратегії позиціонування	- наступальна або атакуюча стратегія позиціонування; - оборонна стратегія позиціонування.
За кількістю позиціонованих ознак	- позиціонування за однією ознакою; - позиціонування за двома ознаками; - позиціонування за трьома ознаками.

Як стверджують науковці та фахівці, маркетингове позиціонування не зводиться лише до формування позиції в свідомості споживача, але й необхідне також в свідомості партнерів, постачальників, представників конкретних контактних аудиторій і, можливо, конкурентів. Такий підхід до процесу позиціонування лежить в основі інтегрованої маркетингової позиції, яка являє собою комплекс позицій, що сформовані у різних категоріях суб'єктів маркетингової діяльності, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства.

На особливу увагу заслуговують стратегії класифіковані за характером ринкового позиціонування. *Наступальна або атакуюча стратегія* пов'язана з управлінням товарним асортиментом. При розширенні асортименту збільшується частка ринку за рахунок частки ринку, що раніше займалася конкурентами, ускладнюється виведення на ринок товарів конкурентів, посилюються конкурентні позиції підприємства. Але розширення асортименту посилює конкуренцію між власними різновидами товарів, що супроводжується зростанням витрат як загалом, так і на маркетинг.

Оборонна стратегія позиціонування називається ще стратегією «фортеця на острові». Її сутність полягає в тому, що різновиди товару (або марки), що позиціонуються, як дорогі і високоякісні, захищаються від цінової конкуренції більш дешевими товарами, призначеними для покупців, чутливих до ціни.

Основними аспектами міжнародного позиціонування є:

1. *Адаптація до культурних особливостей.* У різних країнах споживачі мають різні потреби та очікування. Наприклад, кольори, символи чи навіть смаки можуть мати різне значення на різних ринках. Тому компанії повинні враховувати культурні відмінності, щоб уникнути непорозумінь та сформувати позитивне сприйняття.

2. *Диференціація відносно конкурентів.* Важливо показати, чим саме товар чи послуга відрізняється від аналогів на місцевому ринку: вищою якістю, інноваційністю, вигіднішою ціною або унікальними характеристиками.

3. *Узгодження глобальної та локальної стратегії.* Деякі компанії застосовують єдине позиціонування у всьому світі (наприклад, преміум-бренди моди), інші ж адаптують його до умов конкретної країни. Збалансоване поєднання глобального іміджу та локальної чутливості дає найкращі результати.

4. *Комунікаційна політика.* Спосіб донесення інформації про продукт залежить від місцевих медіа, рівня цифровізації та рекламних традицій. У деяких країнах краще працює онлайн-маркетинг, в інших – телебачення чи особисті рекомендації.

Основними стратегіями позиціонування на міжнародних ринках є:

1. Позиціонування за якістю.
2. Позиціонування за ціною.
3. За вигодами для споживача.
3. Позиціонування за країною походження.
4. Позиціонування за унікальними характеристиками.
5. Позиціонування за цільовою аудиторією.
6. Позиціонування за стилем життя.
7. Позиціонування на основі основного конкурента.
8. Емоційне позиціонування тощо.

Приклади використання компаніями стратегій позиціонування:

1. За атрибутами або характеристиками продукту (Volvo – «безпека»).
2. За вигодами для споживача (Colgate – «свіжість та захист зубів»).
3. За ціною та якістю (ІКЕА – «дизайн за доступною ціною»).
4. За стилем життя або образом користувача (Nike – «для тих, хто прагне перемоги»).
5. За конкурентом (Pepsi проти Coca-Cola).

Варто зазначити, що ринкове позиціонування здійснюють не хаотичним чином. Це виважений процес, який здійснюється послідовно у декілька етапів, які наковці розглядають по-різному. Наприклад, науковець Є. Ромат в процесі позиціонування виділяє чотири основні етапи:

1. Визначення поточної позиції.
2. Вибір бажаної позиції.
3. Розробка стратегії для досягнення бажаної позиції.
4. Реалізація стратегії позиціонування.

Л.В. Балабанова розглядає процес позиціонування згідно таких етапів: маркетингові дослідження; встановлення цілей позиціонування; розробка

стратегій позиціонування; розробка тактики позиціонування; розробка комплексу маркетингу; оцінка ефективності позиціонування.

Основою будь-якого процесу ринкового позиціонування є побудова позиційної карти-схеми, що дозволяє підприємству визначити вигідну позицію для власного товару шляхом аналізу позицій конкурентів (рис. 7.5).

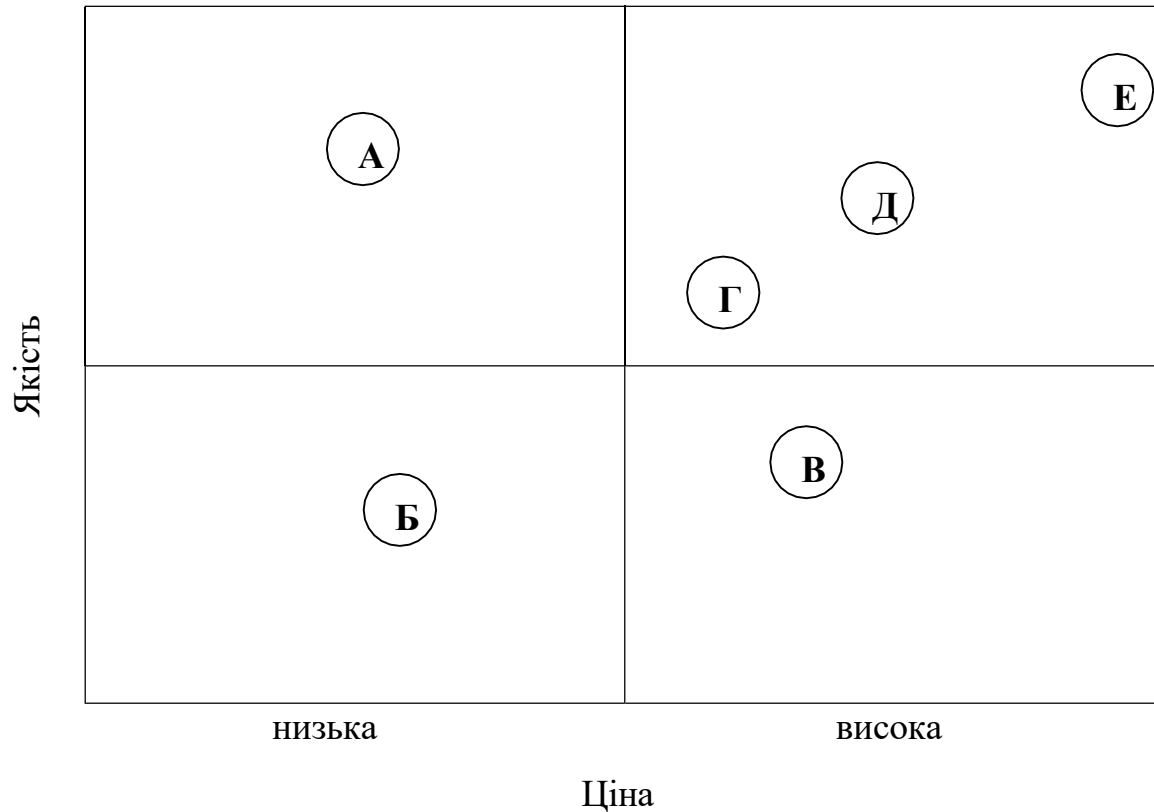


Рис. 7.5. Позиційна карта-схема

Карта-схема сприйняття (perceptual map) – це інструмент позиціонування товарів, призначений для наочного зображення близькості між товарами або сегментами, що вимірюється в термінах психологічних факторів, для оцінки яких використовується метод багатомірного шкалування споживчих преференцій та сприйняття.

На рисунку літерами А, Б, В, Г, Д, Е зображені певні торговельні марки. Їхнє розміщення на карті вказує на сприйняття цих товарів споживачами і, відповідно, визначає їхнє місце на ринку.

Дана схема будується для того, щоб знайти найвигідніше місце товару на ринку серед основних конкурентів, проаналізувати можливості підприємства діяти в певних ринкових сегментах. Тут можна застосовувати різні ознаки ринкового позиціонування, комбінуючи їх, шукати найефективніші з них.

При використанні цього методу споживачі відповідають на питання стосовно товару, базуючись на власному досвіді його використання та своїй

думці щодо того, яким він має бути. Відповіді наносяться на графік, результати використовуються для вдосконалення та розробки продукції.

Якщо торговельна марка вже відома на ринку, то за допомогою схеми-карти можна проаналізувати її становище в конкурентному середовищі. А якщо це нова торговельна марка, то необхідно проаналізувати ринкові позиції основних конкурентів і визначити для себе вигідну. На основі даної карти можна побачити відношення споживачів до тієї чи іншої продукції конкурентів, визначити їхні сильні та слабкі сторони. Відповідно до цього, можна приймати рішення щодо позиціонування власної продукції.

Науковець О. В. Зозульов виділяє наступні види схем позиціонування:

- схему об'єктивного позиціонування, яка відображає співвідношення товарів (марок) за об'єктивними показниками на основі паспортних даних або результатів випробовувань;
- схему суб'єктивного позиціонування (карту сприйняття), яка висвітлює суб'єктивне сприйняття товару споживачем за даними, отриманими під час маркетингових досліджень;
- схему із зоною споживчих преференцій, виявлених під час маркетингових досліджень;
- зведену схему, отриману шляхом суперпропозиції трьох попередніх схем.

Отже, ринкове позиціонування у міжнародному маркетингу виступає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізованого ринкового середовища. Його сутність полягає у формуванні чіткої, диференційованої та стійкої позиції товару чи бренду у свідомості цільових споживачів різних країн. Ефективне позиціонування потребує урахування культурних, економічних та поведінкових особливостей міжнародних ринків, що дозволяє компанії створювати узгоджене глобальне сприйняття бренду, підтримувати його унікальність і водночас адаптуватися до локальних умов. Таким чином, ринкове позиціонування є невід'ємною складовою системи міжнародного маркетингу та визначає успіх підприємства на світовому ринку.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність сегментації міжнародного ринку та яка її головна мета?
2. Які основні підходи застосовуються до сегментації світового ринку в міжнародному маркетингу?
3. Які вимоги висуваються до ефективної сегментації міжнародних ринків?

4. За якими критеріями здійснюється сегментація світового ринку? Наведіть приклади їх практичного застосування.
5. Які етапи охоплює процес сегментації міжнародного ринку?
6. У чому полягають відмінності між стратегією недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу на міжнародних ринках?
7. Які методи використовуються для ідентифікації сегментів світового ринку?
8. Як культурні, економічні та політичні чинники впливають на процес сегментації в міжнародному маркетингу?
9. У чому полягає сутність ринкового позиціонування товару на міжнародних ринках?
10. Як взаємопов'язані процеси сегментації та позиціонування у формуванні глобальної маркетингової стратегії підприємства?

Тестові завдання до розділу 7

1. Яка мета сегментації міжнародного ринку?

- а) Зменшення виробничих витрат
- б) Визначення однорідних груп споживачів для ефективнішого маркетингу;
- в) Збільшення кількості товарів
- г) Скорочення асортименту

2. Що належить до демографічних критеріїв сегментації ринку?

- а) Менталітет споживачів
- б) Тип особистості споживачів
- в) Вік споживачів
- г) Частота купівлі товару

3. На чому базується психографічна сегментація?

- а) На ціні товару
- б) На поведінкових відмінностях споживачів
- в) На географічному розташуванні
- г) На способі життя та цінностях

4. Який з перелічених критеріїв є поведінковим?

- а) Освіта
- б) Вік
- в) Ступінь лояльності до товару
- г) Національність

5. З чого починається процес міжнародної сегментації?

- а) З позиціонування товару
- б) З визначення цільової аудиторії

- в) З аналізу світового ринку
- г) З формування бюджету

6. На якому етапі сегментації обирають конкретні сегменти для роботи?

- а) При аналізі конкурентів
- б) При оцінці привабливості сегментів
- в) При розробці маркетингового комплексу
- г) При аналізі макросередовища компанії

7. Що передбачає стратегія масового маркетингу?

- а) Пристосування товару до потреб кожного сегмента
- б) Ігнорування відмінностей між сегментами
- в) Роботу лише з однією країною
- г) Високий рівень кастомізації товару

8. Що передбачає концентрований маркетинг?

- а) Орієнтацію на один або кілька вузьких сегментів
- б) Розширення асортименту
- в) Уніфікацію всіх товарів
- г) Повну стандартизацію реклами

9. Який інструмент часто застосовують для ринкового позиціонування?

- а) Матрицю БКГ
- б) Карту сприйняття (perceptual map)
- в) SWOT-аналіз лише для споживачів
- г) Аудит персоналу

10. Яку із стратегій ринкового позиціонування називають ще «фортеця на острові»?

- а) Локальну
- б) Фронтальну
- в) Наступальну
- г) Оборонну

Рекомендована література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Міжнародний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 456 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2020. 528 с.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2018. 410 с.
4. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 372 с.

5. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2019. 784 p.
6. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 18th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 752 p.
7. Doole I., Lowe R. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 8th ed. Andover: Cengage, 2022. 624 p.
8. Johansson J. K. Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 728 p.
9. Hollensen S. Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. 9th ed. Harlow: Pearson Education, 2023. 800 p.
10. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 10th ed. Harlow: Pearson, 2022. 736 p.
11. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 9th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2020. 712 p.
12. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 832 p.

*«Щоб завоювати зарубіжний ринок,
потрібно насамперед його зрозуміти.» -
Філіп Котлер*

РОЗДІЛ 8. ВИБІР ЗАРУБІЖНОГО РИНКУ

8.1. Поняття привабливості міжнародного ринку

8.2. Оцінка конкурентоспроможності на зарубіжному ринку

8.3. Підходи до вибору зарубіжного ринку

Ключові слова: вибір зарубіжного ринку, ринковий потенціал, привабливість міжнародного ринку, конкурентоспроможність, міжнародна конкуренція.

8.1. Поняття привабливості міжнародного ринку

Важливим управлінським рішенням в міжнародному маркетингу є обрання найпривабливіших з точки зору реалізації товарів та послуг зарубіжних ринків. Правильний вибір ринку значною мірою визначає успішність діяльності компанії на міжнародному рівні, оскільки саме ринок впливає на обсяги збуту, рівень прибутку, витрати на маркетингові комунікації, логістику, адаптацію продукції тощо.

Категорія «привабливість» має суттєве значення у різних сферах науки та практики, оскільки вона визначає рівень зацікавленості певним об'єктом, явищем чи ринком та впливає на вибір стратегій поведінки. Розуміння цієї категорії дозволяє здійснювати оцінку потенційних можливостей, обґрунтовувати прийняття рішень, формувати стратегії та визначати конкурентні переваги, а також враховувати соціально-психологічні чинники впливу на поведінку індивідів і організацій.

До головних функцій категорії «привабливість» належать:

1. Оцінка можливостей – дає змогу визначити перспективність об'єкта дослідження, що може стосуватися ринку, інвестиційного проєкту, компанії або окремої особи.

2. Прийняття рішень – сприяє обґрунтуванню оптимального напрямку дій, зменшуючи рівень невизначеності та ризиків.

3. Формування стратегії – виступає орієнтиром для планування довгострокових цілей, визначення пріоритетів та ефективного розподілу ресурсів.

4. Конкурентні переваги – дозволяє ідентифікувати фактори привабливості об'єкта, що забезпечує правильне позиціонування та створення додаткової цінності.

5. Соціально-психологічний аспект – впливає на мотивацію, довіру та емоційний зв'язок, формуючи поведінку людей та організацій.

Розуміння привабливості має фундаментальне значення для вибору, планування та ефективною реалізації рішень у науковій, економічній, управлінській та соціальній сферах.

У контексті міжнародного маркетингу категорія «привабливість» є ключовою, оскільки визначає потенціал ринку, країни або сегменту споживачів для виходу компанії та подальшого розвитку бізнесу. Усвідомлення цих аспектів дозволяє підприємствам приймати стратегічні рішення, мінімізувати ризики та ефективно використовувати ресурси.

Ключовими аспектами значення категорії «привабливість» у міжнародному маркетингу є:

- ✓ Оцінка ринкового потенціалу передбачає систематичний аналіз ємності ринку, темпів його зростання, купівельної спроможності споживачів та рівня конкурентного тиску, що забезпечує обґрунтування інвестиційних рішень.

- ✓ Вибір цільових ринків полягає у визначенні пріоритетних сегментів і територій для входження, що дозволяє уникнути випадкового або неефективного розширення присутності компанії.

- ✓ Стратегічне планування передбачає інтеграцію оцінки привабливості з урахуванням економічних, політичних, культурних, правових та інфраструктурних чинників для формування довгострокового стратегічного курсу.

- ✓ Управління ризиками включає комплексну оцінку бар'єрів входу та потенційних загроз політичного, економічного та соціального характеру у співвідношенні з очікуваними вигодами.

- ✓ Адаптація маркетингових стратегій полягає у модифікації продуктового, цінового, збутового та комунікаційного компонентів маркетингу відповідно до особливостей локальних ринків.

- ✓ Формування конкурентних переваг передбачає ідентифікацію ключових чинників привабливості ринку, що дозволяє компаніям розробляти унікальні пропозиції та стратегічно позиціонувати себе на міжнародному ринку.

Важливим управлінським рішенням в міжнародному маркетингу є обрання найпривабливіших з точки зору реалізації товарів та послуг зарубіжних ринків. Правильний вибір ринку значною мірою визначає успішність діяльності компанії на міжнародному рівні, оскільки саме ринок впливає на обсяги збуту, рівень прибутку, витрати на маркетингові комунікації, логістику, адаптацію продукції тощо.

У науковій літературі категорія «*привабливість ринку*» розглядається різними підходами. Серед основних підходів можна виокремити:

1. Галузевий підхід. У наукових працях, присвячених стратегічному аналізу та управлінню, привабливість ринку часто розглядається як характеристика окремої галузі, що дозволяє визначити потенційні напрями розвитку підприємства та оптимальні стратегії виходу на ринок.

2. Оцінювальний підхід. У більшості досліджень привабливість ринку розглядається в контексті оцінювання та вибору ринків для здійснення підприємницької діяльності. Вона тісно пов'язується з аналізом впливу зовнішніх факторів ринкового середовища на ефективність діяльності підприємства, що здійснює міжнародну експансію.

3. Конкурентний підхід. Поняття привабливості ринку розглядається поряд із характеристиками конкурентного середовища, рівнем конкурентоспроможності підприємства та національної економіки, що дозволяє комплексно оцінити можливості та ризики виходу на міжнародний ринок.

Галузевий підхід до оцінювання привабливості передбачає аналіз економічної або виробничої сфери за критеріями попиту та пропозиції, темпів зростання, інноваційної активності та бар'єрів входу. Основна мета цього підходу – визначення перспективних сегментів для інвестування та оптимізації виробничих або маркетингових стратегій.

Для оцінювання привабливості в рамках галузевого підходу застосовуються такі моделі:

Модель п'яти сил Портера – аналізує п'ять ключових чинників, що формують конкуренцію в галузі: загрозу нових учасників ринку, силу постачальників, силу споживачів, загрозу появи замінних товарів та рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Вона дозволяє оцінити стійкість галузі та визначити стратегічні можливості для компанії.

SWOT-аналіз галузі – визначає сильні та слабкі сторони галузі, а також можливості і загрози на ринку. Інтеграція SWOT-аналізу з галузовими даними сприяє обґрунтованому формуванню стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу.

BCG-матриця для галузових сегментів – використовується для класифікації сегментів галузі за показниками темпів зростання та частки ринку. Вона дозволяє виділити перспективні напрямки інвестування та управління портфелем продуктів або бізнес-одиниць.

PESTEL-аналіз галузі – оцінює макроекономічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на розвиток

конкретної галузі. Модель допомагає виявити зовнішні чинники, що формують довгострокову привабливість ринку.

Модель General Electric (GE/McKinsey) – комплексна матрична модель оцінки привабливості бізнес-портфеля. Вона враховує два основні параметри: привабливість ринку (Market Attractiveness) та конкурентоспроможність бізнес-одиниці (Business Strength). На основі цих показників галузеві сегменти або бізнес-одиниці класифікуються у дев'ять клітинок матриці, що дозволяє визначити стратегії інвестування: розширення, підтримка або скорочення ресурсів. Модель GE відрізняється гнучкістю та більшою деталізацією порівняно з BCG-матрицею, що робить її ефективною для багатогалузових корпорацій та складних ринків.

Інтеграція зазначених моделей у рамках галузевого підходу забезпечує всебічну оцінку привабливості галузі та формує надійну основу для стратегічного планування, оптимізації інвестицій та побудови конкурентних переваг.

Другий підхід ґрунтується на тому, що категорія «привабливість» міжнародного ринку зазвичай розглядається у контексті оцінки та вибору міжнародних ринків для здійснення підприємницької діяльності. Вона пов'язується з аналізом впливу зовнішніх чинників ринкового середовища на діяльність підприємства, що планує вихід на ці ринки.

Одним із поширених методів оцінювання рівня привабливості підприємницького клімату в країні є застосування різноманітних індексів і публікацій інформаційних агентств, що здійснюють експертно-аналітичне оцінювання, з наступним формуванням інтегрального показника ризику та ранжируванням країн. Для цього аналізуються фактори політичного, економічного, соціально-культурного середовища, а також наявні ресурси та інфраструктура.

Сучасні рейтинги привабливості країн публікуються у виданнях, таких як Есопому та The Economist, а також у Міжнародному довіднику галузевого ринку. Крім того, застосовуються спеціалізовані методики побудови рейтингів ризику для різних країн, наприклад, методика агентства SJ Rundt Associates, яка дозволяє ранжувати країни за ступенем нестабільності їхнього економічного та соціального розвитку.

Згідно з третім підходом, у низці літературних джерел поняття привабливості ринку розглядається у тісному зв'язку з поняттями конкурентної ситуації на ринку та конкурентоспроможності підприємства. М. Портер наголошує, що привабливість ринку є взаємопов'язаною та залежною від рівня конкурентної ситуації на ринку.

Оснoву цього підходу складають концепції Портера, які широко використовуються у науковій літературі та практиці стратегічного управління. Зокрема, це:

1. Концепція конкурентної переваги країни («ромб М. Портера»), яка аналізує фактори, що формують міжнародну конкурентоспроможність національних підприємств;

2. Модель п'яти сил конкуренції, яка дозволяє оцінити потенціал рентабельності галузі та визначити рівень її привабливості для бізнесу.

Обидві концепції стали фундаментальними у визначенні привабливості товарного ринку, оскільки вони інтегрують аналіз зовнішніх конкурентних чинників та внутрішніх ресурсних можливостей підприємства.

Розглянувши запропоновані підходи до визначення поняття привабливості міжнародного ринку, можна дійти висновку, що вони відображають лише окремі його аспекти. Водночас слід погодитися з тим, що під час оцінювання рівня привабливості ринку необхідно враховувати сукупність показників його розвитку.

З огляду на наднаціональний характер сучасного світогосподарського простору, доцільним є запровадження багаторівневої системи показників оцінки привабливості міжнародного ринку, яка включає:

✓ Мегарівень (світовий рівень) – передбачає урахування глобального характеру економічного простору та оцінювання таких чинників, як стан розвитку світової економіки, функціонування міжнародних факторних ринків, рівень транснаціоналізації та регіональної інтеграції, а також факторів наднаціонального та міждержавного регулювання міжнародних економічних відносин.

✓ Макрорівень (рівень країни) – зосереджується на зовнішньому середовищі конкретного ринку та оцінює ступінь його привабливості для підприємства загалом. До основних груп факторів належать: політико-правові, економічні, соціокультурні, науково-технічні, демографічні та природно-географічні.

✓ Мезорівень (рівень галузі) – відображає специфіку окремих галузевих ринків. Висока привабливість підприємницького середовища країни не завжди свідчить про достатній рівень розвитку чи привабливості конкретної галузі. На цьому рівні оцінюються: ємність галузевого ринку, темпи його зростання, тривалість життєвого циклу товару, технологічні вимоги, рівень конкуренції, наявність бар'єрів входу та виходу, а також сезонні й циклічні коливання.

З огляду на складність і багатогранність процесів, що визначають рівень привабливості міжнародного ринку, оцінювання доцільно здійснювати не за

допомогою одного універсального показника, а шляхом використання багаторівневої системи критеріїв. Такий підхід дозволяє врахувати як глобальні, так і національні та галузеві особливості розвитку ринків.

Зокрема, на мегарівні увага зосереджується на глобальних тенденціях і факторах функціонування світового господарства; на макрорівні – на комплексній характеристиці окремої країни як середовища для ведення бізнесу; а на мезорівні – на специфіці галузевого ринку, що безпосередньо визначає умови діяльності підприємств. Таким чином, системний підхід забезпечує можливість інтегральної оцінки привабливості ринку та формування науково обґрунтованих стратегічних рішень.

Для більшої наочності багаторівневу систему оцінювання привабливості міжнародного ринку представлено у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Багаторівнева система оцінювання привабливості міжнародного ринку

Рівень аналізу	Характеристика	Основні чинники оцінки
Мегарівень (світовий рівень)	Врахування глобального характеру економічного простору, аналіз загальносвітових тенденцій	- стан розвитку світової економіки; - функціонування міжнародних факторних ринків; - рівень транснаціоналізації; - регіональна інтеграція; - наднаціональне та міждержавне регулювання.
Макрорівень (рівень країни)	Аналіз зовнішнього середовища країни та оцінка її привабливості для підприємства	- політико-правові фактори; - економічні фактори; - соціокультурні фактори; - науково-технічні фактори; - демографічні фактори; - природно-географічні фактори.
Мезорівень (рівень галузі)	Відображає специфіку розвитку окремих галузевих ринків у межах країни	- ємність галузевого ринку; - темпи зростання; - життєвий цикл товару; - технологічні вимоги; - рівень конкуренції; - бар'єри входу та виходу; - сезонні та циклічні коливання.

Важливим є також суб'єктний підхід до визначення привабливості ринку. Для окремого підприємства вона визначається можливістю реалізації власного економічного інтересу на обраному ринку. Як зазначає А. О. Старостіна, саме економічні інтереси найбільш адекватно характеризують діяльність суб'єктів ринкових відносин. Подібної позиції дотримується і О'Шоннесі, який

підкреслює, що «привабливість галузі визначається тими факторами у галузі та на ринку, які фірма найбільше хотіла б там виявити або яким вона найбільше намагається запобігти».

Вихід підприємства на міжнародний ринок передбачає пошук шляхів узгодження його економічних інтересів із інтересами інших суб'єктів ринку – споживачів, конкурентів, постачальників, посередників та державних органів. При цьому можливість реалізації економічного інтересу змінюється у часі під впливом динамічності ринкового середовища.

Отже, привабливість міжнародних ринків як економічна категорія характеризує систему відносин між суб'єктами міжнародного ринку (споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками та державними органами) з приводу узгодження їхніх економічних інтересів, пов'язаних із виходом на міжнародні ринки та вибором стратегій діяльності у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах. Привабливість ринку можна визначити через ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища можливостям реалізації економічних інтересів підприємств.

8.2. Оцінка конкурентоспроможності на зарубіжному ринку

Конкуренція є важливою складовою розвитку ринкових відносин і характерною ознакою функціонування національної економіки. Вона виступає рушієм економічного прогресу та належить до ключових економічних категорій. Її наявність забезпечує динаміку економічного зростання, спонукає суб'єктів господарювання до активної боротьби за ринок, сприяє підвищенню якості продукції та поліпшенню рівня життя населення. Серед різноманітних видів конкуренції особливу роль відіграє міжнародна конкуренція, яка є пріоритетною з огляду на її здатність відображати специфіку як внутрішнього, так і зовнішнього економічного розвитку країни.

У цілому міжнародну конкуренцію можна трактувати по-різному, залежно від геополітичних, економічних, ресурсних, політичних, інституційних та інших чинників, що визначають її особливості та форми прояву (рис. 8.1).

Міжнародна конкуренція – суперництво між виробниками та продавцями з різних країн заради забезпечення кращих умов задоволення потреб споживачів на різних зарубіжних ринках і отримання найбільшого прибутку.

Аналіз міжнародної конкуренції на зарубіжних ринках передбачає з'ясування джерел конкурентоспроможності, конкурентних переваг на світових ринках одних країн, а також відставання, проблем, ризиків інших. Паралельно здійснюють оцінювання їх потенціалу, визначення цілей та стратегій, методів конкуренції.

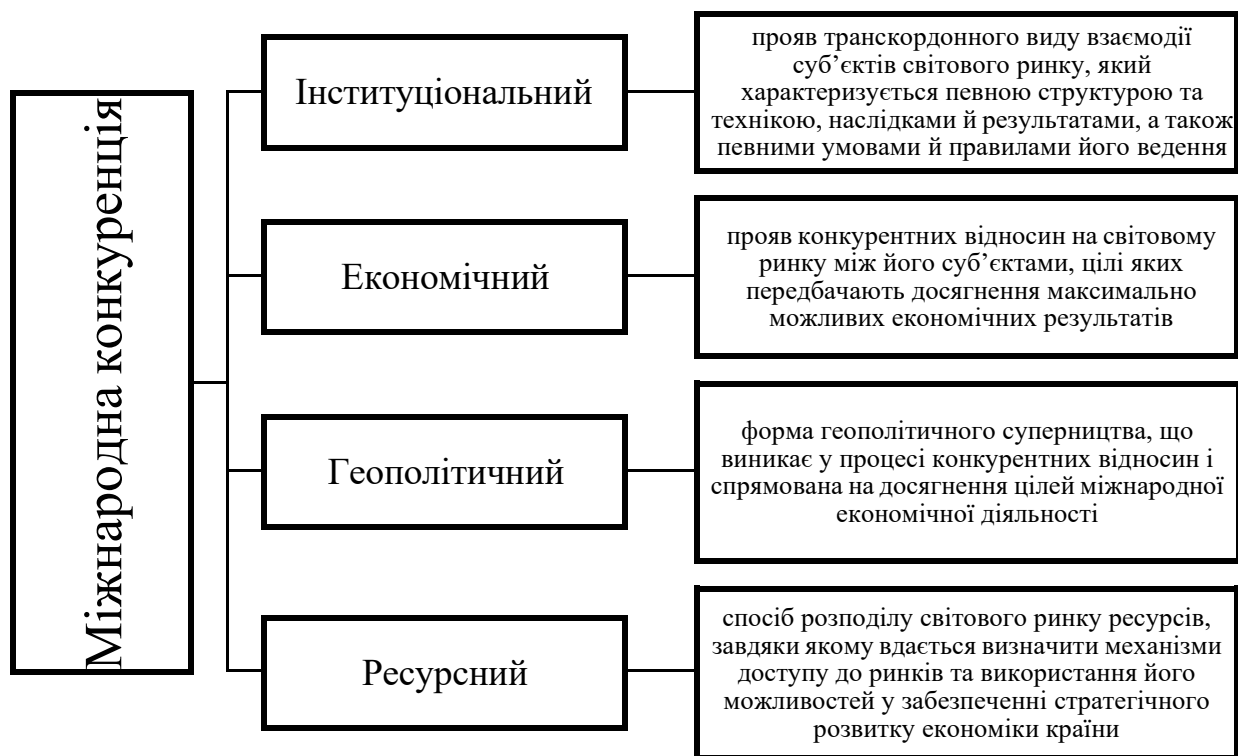


Рис. 8.1. Визначення сутності поняття «міжнародна конкуренція»

Кожна фірма діє в конкурентному середовищі, яке утворюють:

- 1) прямі конкуренти – суб'єкти підприємництва, які на певний час задовольняють ту саму потребу, пропонуючи ринку аналогічну продукцію або товари-замінники;
- 2) потенційні конкуренти – діючі підприємства, що розширюють асортимент або застосовують нову технологію, удосконалюють свій продукт; нові фірми, що вступають у конкурентну боротьбу.

Для аналізу конкурентів використовують схему, що охоплює 4 основні елементи, до яких зводять усю наявну інформацію, у т.ч. отриману з фірмових і товарних досьє, які збирають на кожного конкурента і його продукцію: цілі (що мотивує конкурента); поточна стратегія (як конкурент поводить себе і має намір діяти надалі в конкурентній боротьбі); уявлення конкурента про себе і про галузь; можливості конкурента, його сильні та слабкі сторони. Сучасні компанії все частіше використовують інструменти Big Data, штучного інтелекту (AI) та аналітики в реальному часі для моніторингу конкурентного середовища.

За ступенем інтенсивності розрізняють такі види конкуренції:

- привабливу, коли у цьому сегменті підприємство-конкурент якісніше задовольняє свої потреби або отримує більші прибутки, ніж у попередньому сегменті;

- помірну, коли дії конкурента підтримують конкурентне середовище в цьому сегменті ринку;
- запеклу, коли підприємства поглинають або витісняють один одного з сегмента.

В основі розширеної концепції конкуренції, яку запропонував М.Портер (модель 5-ти сил або класична модель конкурентного середовища), лежить ідея про те, що здатність фірми до завоювання конкурентної переваги залежить не тільки від прямої конкуренції між існуючими фірмами, але й від інших сил, таких як потенційні учасники ринку, товари-замінники, покупці та постачальники. Кожен конкретний ринок має свої домінантні сили, але комплексний вплив цих п'яти факторів незаперечний (рис.8.2).

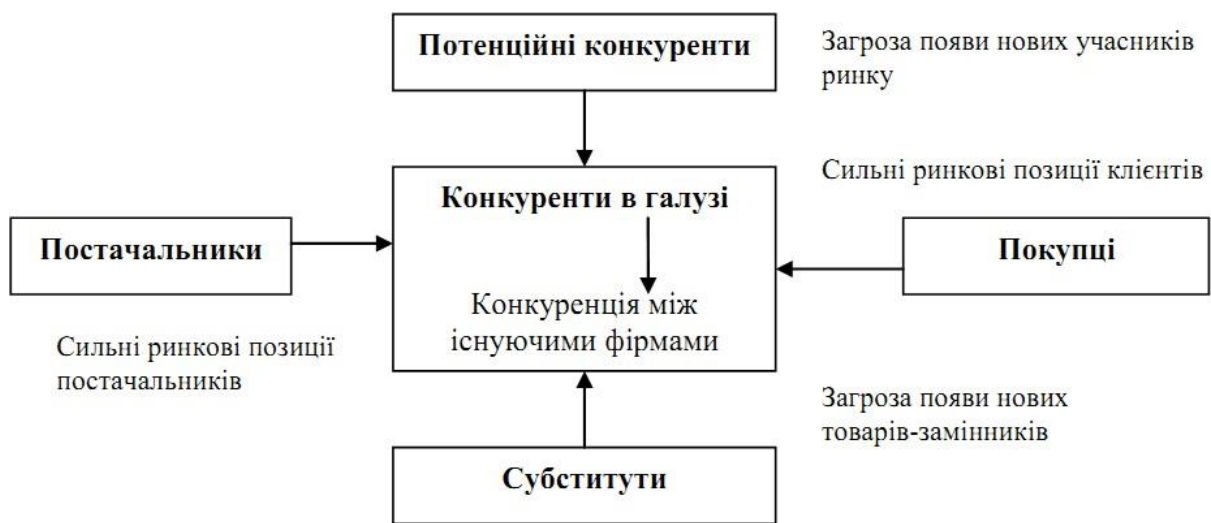


Рис. 8.2. Модель п'яти сил конкуренції

Загроза заміщення продукту субститутами полягає у виробництві нових товарів, що задовольняють ту саму потребу, але створених на основі інших принципів. Оцінюючи загрозу заміни, зважають на характеристики й ціну продукту-замінника щодо традиційних продуктів, ціну переключення на використання нового продукту, яка може бути досить високою. Також з'ясовують, чи схильний споживач до заміни традиційних продуктів. Сила позиції постачальників багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо це ринок постачальників, де саме вони диктують свої умови підприємствам галузі, то підприємства перебувають у менш вигірній позиції порівняно з ринком галузевих споживачів, де ті домінують.

Силу позиції постачальників визначають:

- різноманітність та висока якість продуктів, що постачаються, і наданих послуг;
- можливість зміни постачальників;
- величина витрат переходу споживачів на продукцію інших постачальників;
- обсяги продукції, що закуповується у постачальників.

Сила позиції покупців теж визначається типом ринку (ринок клієнта чи виробника). Вона залежить від таких факторів: можливість перейти на використання інших продуктів; витрати, пов'язані з цим переходом; обсяг закуповуваних продуктів.

Конкурентну боротьбу в галузі оцінюють за ступенем небезпечності (пріоритетності) конкурентів. Залежно від ролі в конкурентній боротьбі всі організації поділяють на групи:

1. Ринкові лідери. Це організації з найбільшою ринковою часткою в галузі. Щоб утриматись в лідерах, організація діє в трьох напрямках: намагається розширити ринок збуту шляхом залучення нових покупців, знаходження нових сфер застосування вироблених продуктів, збільшення частоти їх застосування; постійно оберігає свій бізнес від зазіхань конкурентів, використовуючи оборонні стратегії; прагне збільшити свою ринкову частку.

2. Претенденти. До них належать організації галузі, які борються за збільшення своєї ринкової частки, становище лідера. Для цього організація повинна мати певні переваги над ринковим лідером. Ринкові претенденти використовують атаквальні стратегії.

3. Ринкові послідовники. Такі фірми проводять політику слідування за галузевими лідерами, воліють зберігати свою ринкову частку, не приймаючи ризикованих рішень. Однак це не означає, що ринковий послідовник здійснюватиме пасивну політику. Він може вибрати стратегію розширення своєї діяльності, але таку, що не викликає активної протидії з боку конкурентів.

4. Фірми, що діють у ринковій ніші. Вони обслуговують маленькі ринкові сегменти, яких інші не помітили або не взяли до уваги. Ринкова ніша – це своєрідний сегмент у сегменті. Вона може бути прибутковою за рахунок задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Бажано, щоб ніша мала потенціал зростання, не викликала інтересу в сильних конкурентів, а організацію активно підтримували клієнти.

На конкуренцію істотно впливає бар'єр входу в галузь – сукупність економічних умов та перепон, які треба подолати фірмі, щоб налагодити бізнес у певній галузі. Висоту бар'єра визначають такі фактори:

- 1) економія на масштабі виробництва.
- 2) звичка до вже відомої марки товару.
- 3) фіксовані витрати, пов'язані із входженням до нової галузі (відповідність новим стандартам та іншим вимогам, придбання ліцензії тощо).
- 4) витрати на нові основні фонди, які в багатьох випадках потрібно створювати для випуску нового продукту;
- 5) доступ до системи руху товарів. Традиційні виробники можуть створити бар'єри для проникнення новачків у функціонуючі збутові мережі.
- 6) доступ до галузевої системи постачання, де існують ті самі бар'єри, що й у системі збуту товарів.
- 7) відсутність досвіду виробництва нового продукту, внаслідок чого його собівартість за інших однакових умов вища, ніж у традиційних виробників.
- 8) дії підприємств галузі, спрямовані на захист своїх інтересів (відмова в продажу необхідних патентів, лобіювання в уряді своїх інтересів, внаслідок чого традиційні виробники отримують податкові й інші пільги, а доступ на ринок нових товаровиробників ускладнюється).

До методів конкуренції відносять цінову конкуренцію та нецінову. Методи *цінової конкуренції* на світовому ринку використовують, як правило, фірми-аутсайдери, що прагнуть проникнути на ринок. Однак «війна цін» можлива лише доти, доки фірма не вичерпає резервів зниження собівартості товару, забезпечених розширенням масштабів масового виробництва. *Нецінова конкуренція* потребує дотримання вищих, ніж у конкурентів, якості, надійності, екологічності, сучаснішого дизайну, розширення сфери післяпродажного обслуговування тощо. Методи *несумлінної конкуренції*: демпінг, монополістична змова, комерційне шпигунство, переманювання фахівців, випуск підроблених товарів, незаконне використання товарних знаків, поширення неправдивої компрометуючої інформації про конкурентів.

Для визначення рівня монополізації ринку використовують індекс Герфіндаля-Гіршмана (індекс монополізації, I_m), що дорівнює сумі квадратів часток ринку всіх присутніх на ньому фірм.

$$I_m = \sum_{i=1}^n d_i^2$$

де, d_i - частка i -ї фірми на ринку (у %),

n - загальна кількість фірм на ринку.

Якщо $I_m = 1000$ і менше, то ринок немонополізований, а якщо 1800 і більше - монополізований.

2. «Національний ромб» М. Портера. Проаналізувавши великий статистичний матеріал в різних галузях та різних країнах, М. Портер визначив

найважливіші причини успіхів та поразок у конкурентній боротьбі фірм. Він сформулював теорію конкурентних переваг національних економік. Портер стверджує, що конкурентні переваги конкретної фірми в певній країні залежать від чотирьох основних особливостей (детермінант) країни, які формують середовище, в якому конкурують місцеві фірми (рис.8.3).

1) факторні умови - конкретні фактори (природні ресурси, робоча сила, капітал, інформація тощо), необхідні для успішної конкуренції в галузі;

2) умови попиту - рівень попиту на продукцію або послуги, пропоновані галуззю на внутрішньому ринку;

3) споріднені та підтримуючі галузі - наявність чи відсутність в країні споріднених та підтримуючих галузей, конкурентоспроможних на світовому ринку;

4) стратегія фірми, її структура і конкуренти - особливості створення фірм та управління ними, характер конкуренції на внутрішньому ринку.

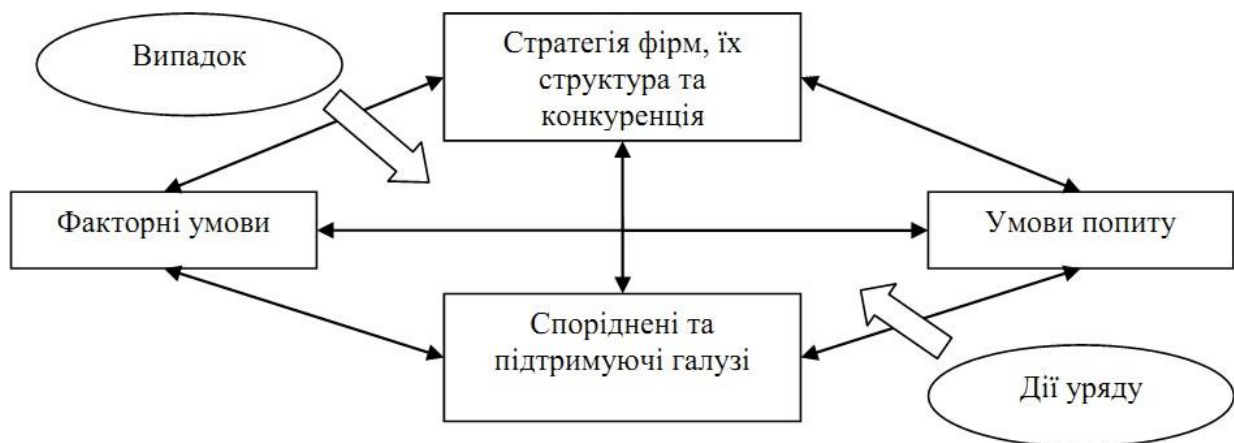


Рис.8.3. «Діамант» М. Портера

Країни мають більше шансів на успіх у тих галузях і кластерах, де «національний ромб» найсприятливіший. На конкурентну обстановку в країні також впливають:

- випадкові події, які керівництво фірми та уряд країни не можуть контролювати (технологічні, політичні катаклізми за кордоном, зміна попиту і пропозиції на зовнішніх ринках тощо);

- дії уряду, зокрема провадження антимонопольної політики, протекціонізму тощо.

М. Портер виокремив чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, що відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, які визначають її розвиток в окремі періоди часу (рис. 8.4).

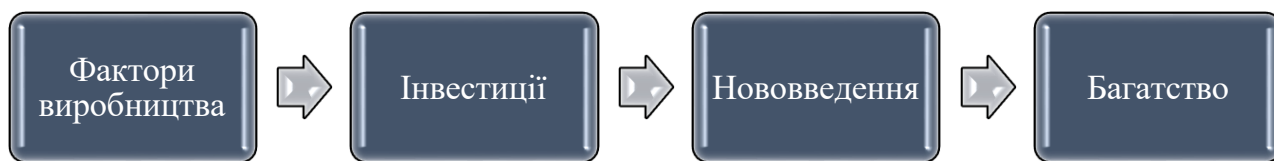


Рис. 8.4. Чотири стадії конкурентоспроможності за М. Портером

На перших трьох стадіях підвищується конкурентоспроможність національної економіки, що як правило, поєднується зі зростанням добробуту. Четверта стадія означає поступове уповільнення зростання і в остаточному підсумку - спад. Стадії багатства, зокрема, досягли такі промислово розвинуті країни, як США, Великобританія, деякі інші країни Зх. Європи.

8.3. Підходи до вибору зарубіжного ринку

Вибір цільового ринку та визначення доцільності виходу на нього є однією з ключових особливостей, що відрізняють міжнародний маркетинг від внутрішнього. На відміну від національного ринку, де підприємство зазвичай функціонує в стабільному правовому, економічному та культурному середовищі, міжнародна діяльність потребує врахування складного комплексу зовнішніх чинників. Саме тому управлінське рішення щодо виходу на конкретний зарубіжний ринок набуває стратегічного характеру та може мати як позитивні, так і негативні наслідки в довгостроковій перспективі.

Залежно від ступеня аналітичної глибини, з якою обґрунтовується управлінське рішення щодо вибору зовнішнього ринку, у науковій літературі виокремлюють три підходи до прийняття такого рішення (рис. 8.5). Кожен із них передбачає різний рівень використання аналітичних інструментів, маркетингової інформації та стратегічного планування.

Суб'єктивний підхід ґрунтується на суб'єктивних відчуттях, уявленнях, досвіді осіб, які приймають рішення щодо виходу на конкретний ринок. Перевага - відсутність витрат на обґрунтування рішення. У «чистому вигляді» цей підхід майже не зустрічається.

Причини застосування суб'єктивного підходу: добре ставлення осіб, що приймають рішення, до країни або її культури; наслідки ознайомчого візиту або несподіваних зустрічей; інтуїтивна довіра до зарубіжного партнера; марнолюбне

прагнення працювати на новому або дуже складному ринку, бажання бути першим; бажання легалізувати за кордоном які-небудь дії.

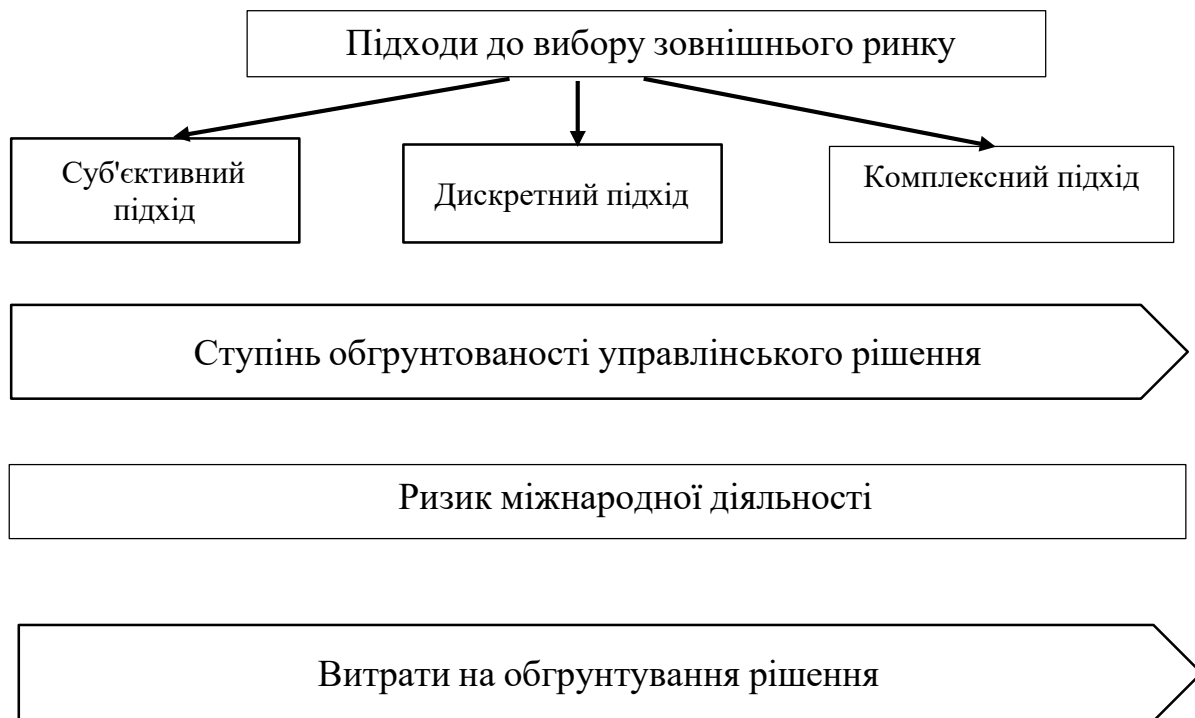


Рис. 8.5. Підходи до вибору зовнішнього ринку

Дискретний підхід ґрунтується на оцінці 2-3 найбільш важливих показників розвитку ринку або інших критеріїв. Успішність його використання залежить від правильного вибору цих показників, які повинні: відповідати цілям виходу фірми на зовнішній ринок; об'єктивно характеризувати стан чи особливості розвитку зарубіжного ринку; бути дослідженими за певний період часу.

Загальною вимогою до інформаційної бази за дискретного підходу є надійність, правдивість, перевіреність обраних показників: розмір ринку, динаміка зростання ринку, власні конкурентні переваги, потенціал ринку, доступність ринку, сприймання ринку, стабільність (оцінка ризиків).

Різновидом дискретного підходу можна назвати дискретно-матричний, в якому використовуються три критерії: привабливість ринку, власні конкурентні переваги, ризик. До показників оцінки привабливості ринку відносять: розмір ринку; тенденції зростання; різноманітність ринку - асортимент товару; інтенсивність капіталовкладень; технологічні прориви; соціальне та правове середовище тощо. До показників оцінки власних конкурентних переваг належать: різноманітність товарів; динаміка збуту; існуюча частка ринку; широта асортименту порівняно з конкурентами; патентний захист тощо.

Комплексний підхід передбачає кількісну оцінку кожного ринку за схемою показників, яка характеризує не тільки ринок певного товару, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що відбуваються в країнах, які досліджуються або глибоке аналітичне обґрунтування. Він є найбезпечнішим, бо який мінімізує ризик від виходу фірми на неадекватний ринок, підвищує обґрунтованість управлінського рішення, але потребує значних витрат на проведення дослідження. Тому за обмеженості фінансових ресурсів фірми найчастіше застосовують дискретний підхід.

Для організації такого дослідження розробляється спеціальна таблиця, яка містить:

- перелік показників, критеріїв та факторів, що аналізуються;
- кількісну чи якісну характеристику показника, критерію, фактора - більше 50, від 30 до 50, від 15 до 30, від 8 до 15, від 2 до 8;
- ставлення до товару посередників - негативне, нейтральне, байдуже, обережно-оптимістичне, сприятливе);
- ваговий коефіцієнт (бал) за кожен кількісну та вартісну характеристику показника (критерію);
- перелік країн, що досліджуються.

Для порівняння ринків між собою для кожної країни, яка досліджується, визначають усі вказані в таблиці показники та їхні характеристики, проставляють бали, а потім їх підсумовують за кожною країною окремо. Ринок, який набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим.

Контрольні запитання

1. Яке значення має правильний вибір зарубіжного ринку для успішності міжнародної діяльності підприємства?
2. Які головні функції виконує категорія «привабливість» у міжнародному маркетингу?
3. У чому полягає сутність галузевого підходу до оцінки привабливості міжнародного ринку?
4. Які основні моделі (інструменти аналізу) використовуються в межах галузевого підходу?
5. Які чинники враховуються при оцінюванні привабливості ринку на мегарівні, макrorівні та мезорівні?
6. Як співвідносяться поняття «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність підприємства»?
7. У чому полягає сутність моделі п'яти сил конкуренції М. Портера?

8. Які існують види конкуренції за ступенем інтенсивності та які їхні характеристики?

9. Які три основні підходи до вибору зарубіжного ринку виокремлюють у науковій літературі?

10. У чому переваги та недоліки суб'єктивного, дискретного та комплексного підходів до вибору зарубіжного ринку?

Тестові завдання до розділу 8

1. Привабливість міжнародного ринку в міжнародному маркетингу означає:

- а) рівень популярності товару
- б) ступінь відповідності ринкового середовища економічним інтересам підприємства
- в) кількість конкурентів на ринку
- г) рівень державного регулювання

2. До якого рівня багаторівневої системи оцінювання належить аналіз світової економіки?

- а) макрорівень
- б) мезорівень
- в) мікрорівень
- г) мегарівень

3. Який підхід розглядає привабливість ринку через характеристики галузі?

- а) конкурентний
- б) оцінювальний
- в) галузевий
- г) суб'єктний

4. Яка модель поєднує привабливість ринку та конкурентоспроможність бізнесу?

- а) BCG
- б) SWOT
- в) PESTEL
- г) GE/McKinsey

5. Міжнародна конкуренція – це:

- а) конкуренція між регіонами
- б) суперництво фірм усередині країни
- в) суперництво виробників з різних країн
- г) державне регулювання ринку

6. Який елемент НЕ входить до моделі 5 сил Портера?

- а) конкуренція між фірмами
- б) загроза товарів-замінників
- в) державна податкова політика
- г) сила постачальників

7. Індекс Герфіндаля–Гіршмана використовується для оцінки:

- а) рентабельності
- б) ризику
- в) монополізації ринку
- г) купівельної спроможності

8. Якщо $Im \geq 1800$, ринок є:

- а) конкурентним
- б) олігополістичним
- в) немонополізованим
- г) монополізованим

9. Який підхід до оцінювання ринків базується на інтуїції та досвіді менеджерів?

- а) комплексний
- б) дискретний
- в) суб'єктивний
- г) кількісний

10. Дискретний підхід передбачає оцінювання:

- а) всіх можливих показників
- б) 2–3 ключових критеріїв
- в) лише політичних факторів
- г) лише конкурентів

Рекомендована література

1. Кущенко Є., Шкиря Д. Analytical estimation of the external market of Ukraine. Харків: Університет Каразіна. 2022. 64 с.
2. Ноздрева Р. Б. Міжнародний маркетинг. Харків: at.alleng.org, 2021. 432с.
3. Рожко В. В., Титарко Д. Strategies for Entering Foreign Markets by Domestic Enterprises. Social Economics. 2023. № 2. С. 45–57.
4. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace. McGraw-Hill Education. 2019. 784 p.
5. Hollensen S. Global Marketing 7th–8th ed. Pearson. 2020. 720 p.
6. Iazzi A., Trio O., Pandurino A., Caione A. The evaluation of market attractiveness through the marketing intelligence approach: a tool for the SMEs.

International Journal of Business Performance Management. 2021. Vol. 22, № 1. P.1-20.

7. Keerthan Raj, P. S. Aithal. Assessing the attractiveness & feasibility of doing business in the BoP Market – A Mixed Method Approach using ABCD Analysis Technique. International Journal of Management. 2022. Vol. 13, № 4. P. 33–50.

8. Tiahunova Z., Kravchuk I., Tomakh V. Ukrainian Startups on International Markets. Journal of Entrepreneurship and Innovation. 2023. Vol. 10, № 2. P. 101–118.

*«Вихід на світові ринки — це не кінцева мета,
а інструмент розвитку національної економіки.» -
Валерій Геець (український економіст, академік НАН України)*

РОЗДІЛ 9. СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

9.1. Критерії та чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок

9.2. Експортування

9.3. Спільна підприємницька діяльність

9.4. Пряме інвестування

Ключові слова: інтернаціоналізація, стратегія, ринок, конкуренція, ресурси, експорт, бар'єри, стандарти, контроль, ризики, інвестування.

9.1. Критерії та чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу підприємства зарубіжного ринку постає питання про форми присутності на цьому ринку, відповідно і стратегії виходу на нього.

На остаточне рішення щодо способу виходу на зовнішній ринок впливає низка чинників:

1. *Умови ринку* являють собою сукупність інституційних, правових, економічних та інфраструктурних характеристик, що визначають можливості та обмеження для здійснення зовнішньоторговельної діяльності. Вони охоплюють рівень відкритості економіки, ступінь державного регулювання, технологічний розвиток торговельної інфраструктури, а також структуру взаємодії суб'єктів ринку.

Залежно від ступеня доступності для іноземних учасників, ринки можуть бути відкритими або закритими. Відкритий ринок характеризується мінімальними митними та нетарифними бар'єрами, високим рівнем лібералізації торгівлі та сприятливими умовами для інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості. Натомість закритий ринок передбачає значний рівень протекціонізму, жорсткі імпорتنі обмеження, ліцензування та інші форми державного контролю, що знижують доступ іноземних товарів і капіталу.

Суттєве значення має структура торговельної системи, яка може бути передовою або відсталою. Передова структура включає розвинену логістичну інфраструктуру, сучасні товаророзподільчі мережі, цифрові платформи для управління торгівлею та високий рівень автоматизації торговельно-транспортних процесів. Відстала структура, навпаки, характеризується низьким рівнем технологічного забезпечення, обмеженим асортиментом пропозицій,

слабкою логістичною підтримкою та недостатнім розвитком інформаційних систем.

Важливим аспектом є також макроекономічні умови, зокрема функціонування ринку в рамках лібералізованої чи децентралізованої економіки. Лібералізовані ринки відзначаються мінімальним втручанням держави та домінуванням ринкових механізмів регулювання. Децентралізовані економіки, у свою чергу, можуть демонструвати значні відмінності в регуляторних режимах між регіонами, що впливає на вільний рух товарів та доступ підприємств до локальних ринків.

Прикладом відкритого ринку з передовою торговельною структурою є Нідерланди. Країна має високо розвинену логістичну інфраструктуру (зокрема порт Роттердам і аеропорт Схіпхол), сучасні цифрові системи управління ланцюгами поставок та сприятливе правове середовище для іноземного бізнесу. Така сукупність умов формує високий рівень конкурентоспроможності та забезпечує ефективну інтеграцію у світові торговельні процеси.

Прикладом закритого ринку з відсталою торговельною структурою є Туркменістан. Держава підтримує високий рівень протекціонізму, застосовує суворий контроль над імпортом та експортом, а також обмежує доступ іноземних інвесторів до стратегічних секторів економіки. Торговельна інфраструктура країни характеризується недостатнім розвитком логістичних потужностей, низьким рівнем цифровізації та слабкою інтегрованістю у глобальні ланцюги поставок. У сукупності такі умови істотно ускладнюють вихід іноземних підприємств на національний ринок та стримують активну участь країни у міжнародних торговельно-економічних процесах.

2. *Умови, пов'язані з товаром*, охоплюють сукупність характеристик продукції, що визначають її конкурентоспроможність на зовнішньому ринку та впливають на прийняття рішень щодо виходу підприємства на міжнародні ринки. До таких умов належать рівень унікальності товару, якісні параметри, наявність або відсутність сервісної підтримки, вимоги до транспортування, специфіка технічних стандартів, а також ступінь складності його експорту.

По-перше, важливим критерієм є те, чи є товар фірмовою (брендовою) продукцією, чи належить до пересічних товарів масового виробництва. Фірмова продукція зазвичай має високу репутаційну цінність, унікальні властивості, інноваційний дизайн або технологічні переваги, що дозволяє їй ефективніше конкурувати на глобальних ринках та формувати додану вартість (*Смартфони Apple або Samsung*, що мають розвинену сервісну мережу, високий рівень брендової лояльності та стандартизацію, що дозволяє їм без труднощів конкурувати на більшості світових ринків. Крім того, їхня унікальність та

інноваційність зменшують цінову конкуренцію). Пересічні товари, навпаки, часто зазнають значного цінового тиску та потребують масштабів виробництва або низьких витрат для успішного експорту (*базові текстильні вироби*, наприклад, недорогі футболки або рушники масового виробництва. Вони мають низьку диференціацію, тому підприємства конкурують переважно за ціною, що ускладнює збут на ринках із високими вимогами до стандартів або дизайну).

По-друге, суттєве значення має наявність технічного обслуговування. Товари, що потребують монтажу, регулярного сервісу або післяпродажної підтримки, вимагають розвиненої мережі партнерів за кордоном, спеціально підготовленого персоналу та системи логістичного забезпечення запасними частинами (наприклад, холодильники Bosch або LG потребує післяпродажного обслуговування, наявності сервісних центрів і поставок оригінальних запчастин. Це обмежує можливість експорту в країни, де немає відповідної сервісної інфраструктури). Відсутність сервісної інфраструктури може обмежувати можливість виходу на певні ринки або знижувати привабливість товару в очах споживачів (наприклад, мінеральна вода чи шоколадні вироби не потребують технічного обслуговування, що полегшує їх впровадження на іноземні ринки та знижує операційні витрати).

По-третє, продукція може бути легко або важко експортованою, залежно від її фізичних властивостей, вимог до зберігання, митних обмежень, міжнародної сертифікації чи складності документального оформлення. Легко експортовані товари характеризуються простотою транспортування, низькими вимогами до умов зберігання та широким прийняттям на різних національних ринках (наприклад, косметика, кавові зерна, сухі харчові продукти, фармацевтичні препарати в стандартизованих формах. Вони не потребують спеціальних умов перевезення та мають уніфіковані вимоги щодо пакування). Важко експортовані товари потребують спеціальних умов транспортування, зберігання, захисту або адаптації до національних технічних норм (наприклад, *свіжі фрукти та овочі, швидкопсувні продукти, медичне обладнання, великогабаритні машини*. Такі товари потребують або холодового ланцюга, або складного монтажу, спеціальних дозволів, високих логістичних витрат чи узгодження технічних стандартів).

3. *Умови, пов'язані з діяльністю підприємства*, характеризують внутрішні можливості компанії брати участь у міжнародній торгівлі та визначають її здатність адаптуватися до вимог глобального ринку. До таких умов належать стратегічні цілі підприємства, досвід міжнародної діяльності та рівень розвитку ресурсного потенціалу.

Важливим чинником є масштаб та характер стратегічних цілей підприємства. Підприємства з розширеними цілями орієнтуються на вихід на іноземні ринки, диверсифікацію діяльності та розвиток міжнародних партнерств (корпорація Nestlé формує глобальні стратегічні цілі, інвестує в інновації та поширює діяльність на десятки ринків світу).

Натомість підприємства з обмеженими цілями зосереджуються на внутрішньому ринку і мінімізують ризики, уникаючи складних міжнародних операцій (локальна пекарня чи невелике кондитерське підприємство, що працює лише в межах свого регіону, не ставить за мету участь у зовнішньоекономічній діяльності).

Також, вагому роль відіграє наявність або відсутність досвіду роботи на міжнародному ринку. Підприємства з наявним міжнародним досвідом мають знання про специфіку іноземних ринків, практику ведення переговорів, особливості логістики та зовнішньоторговельного регулювання (компанія Siemens має багаторічний досвід роботи у різних країнах, добре розвинені міжнародні зв'язки та ефективні механізми адаптації продукції до вимог ринку).

Підприємства без міжнародного досвіду часто стикаються з труднощами під час виходу на зовнішні ринки через незнання регуляторних норм, помилки у виборі партнерів чи недостатню маркетингову інформацію (мале підприємство, що вперше прагне експортувати продукцію та не має спеціалістів із зовнішньоекономічної діяльності, може зіткнутися з проблемами сертифікації та логістики).

Ключовим елементом є рівень розвитку ресурсного потенціалу підприємства, який охоплює фінансові можливості, кадровий склад, виробничі потужності та технологічний рівень. Підприємства з добре розвиненим ресурсним потенціалом здатні інвестувати у модернізацію, активно просувати продукцію на глобальному ринку та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам (автомобільна корпорація Toyota, що має високотехнологічні виробництва, значні фінансові ресурси та кваліфікований персонал, успішно функціонує на ринках усього світу).

Підприємства з недостатнім ресурсним потенціалом обмежені у фінансах, технологіях та кваліфікованих кадрах, що знижує їхні можливості щодо експорту та міжнародної конкуренції (невеликий стартап у країні, що розвивається, може мати інноваційну ідею, але через нестачу капіталу та виробничих потужностей не здатний швидко вийти на міжнародний ринок).

Вибір способу виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж.

Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови.

Не існує на сьогодні єдиної думки щодо факторів, які визначають вибір стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. У науковій літературі питання визначення чинників, що впливають на вибір підприємством стратегії виходу на зовнішні ринки, розглядається багатьма дослідниками міжнародного бізнесу, маркетингу та стратегічного менеджменту. Серед найбільш відомих концептуальних підходів варто виокремити погляди І. Ліпсіца, Ф. Руотоло та П. Котлера, які формують системне бачення структури факторів, що визначають модель інтернаціоналізації підприємств.

Так, І.В. Ліпсіц виділяє наступні фактори:

- ✓ внутрішні фактори;
- ✓ зовнішні фактори;
- ✓ характеристики бажаної стратегії.

До внутрішніх факторів належать такі елементи:

- Розмір фірми — показник наявності у фірми ресурсів. У міру зростання фірми в неї з'являється більше можливостей для використання інвестиційних моделей.

- Досвід діяльності на міжнародному ринку. Наявність подібного досвіду дає можливість зменшити витрати та ризики діяльності фірми на новому ринку. При цьому зростає ймовірність використання інвестиційних моделей.

- Продукт (складність + диференціація). Характеристики та особливості експлуатації продукту впливають на вибір каналу розподілу. Наприклад, реалізація технічно складного продукту зазвичай пов'язана з необхідністю післяпродажного обслуговування. На багатьох зарубіжних ринках місцеві посередники не здатні здійснювати таку діяльність, тому доводиться використовувати інвестиційні стратегії.

Переваги диференціації продукту формують бар'єр, що перешкоджає входженню на ринок нових фірм, і в цьому разі фірма має можливість повністю покладатися на свій продукт і почуті ним конкурентні переваги під час вибору відповідної міжнародної стратегії.

До зовнішніх факторів належать такі елементи:

- Соціальні та культурні відмінності між країною експортера і країною перебування. Чим значніші ці відмінності між країною експортера і приймаючою країною, тим більше вони відводять фірму від створення власного підприємства за кордоном на користь менш ризикових моделей, наприклад експорту або організації спільного підприємства.

- Ризик ведення бізнесу в чужій країні / непередбачуваність попиту. Якщо ризик ведення бізнесу в іноземній державі оцінюється як дуже високий (за рівності інших факторів), фірма вибирає модель, яка не передбачає залучення великого обсягу ресурсів (експортерської стратегії).

- Розмір і темпи зростання ринку. Чим більша країна та її ринок і чим вищі темпи зростання останнього, тим імовірніше фірма вибере одну з інвестиційних моделей. Невеликий ринок краще обслуговувати за допомогою експорту або укладення ліцензійних угод.

- Тарифні та нетарифні торговельні бар'єри. Існування мит і квот на імпортовані товари й комплектуючі свідчить на користь відкриття місцевої фірми або спільного підприємства. Існування пільг для місцевих постачальників чи тенденція «купувати національне» може змусити фірму створити СП або вступити у подібного роду договірні відносини з місцевими фірмами.

- Інтенсивність конкуренції. За рівних умов, чим інтенсивніша конкуренція, тим краще використовувати модель, що передбачає залучення невеликого обсягу ресурсів (експортерські стратегії).

- Обмежений вибір відповідних експортних посередників. У цьому разі характерне опортуністичне поводження експортних посередників, що підштовхує до використання інвестиційних моделей.

До характеристик бажаної стратегії належать такі ключові елементи:

- Низький рівень ризику. Якщо менеджери не готові ризикувати значними ресурсами компанії, доцільно зосередити увагу на менш ризикованих варіантах виходу на міжнародні ринки. До таких можуть належати експортні стратегії, участь у спільних підприємствах, що передбачають розподіл ризику між партнерами, а також використання місцевих збутових мереж і персоналу, відповідального за технічне обслуговування. Водночас застосування моделей інвестиційного характеру часто обмежується недостатніми ресурсами або спеціалізованими можливостями фірми.

- Рівень контролю. Ступінь контролю, який фірма може реалізувати на зарубіжному ринку, безпосередньо залежить від обсягу залучених ресурсів. Мінімізація вкладень, як правило, означає й мінімальний рівень контролю за процесами збуту товарів чи послуг. Відповідно, компанії, які прагнуть забезпечити жорсткий контроль за дистрибуцією, маркетингом або сервісом, вимушені обирати моделі, пов'язані з більшим обсягом інвестицій.

- Гнучкість стратегії. Найбільш гнучкими вважають експортні моделі, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригувати обсяги поставок та адаптувати інструменти маркетингової діяльності. Проте із зростанням ступеня інституціоналізації — наприклад, при переході на

контрактні або інвестиційні моделі — рівень гнучкості знижується. Застосування контрактних форм обмежує здатність компанії оперативно змінювати стратегію, оскільки будь-які коригування потребують погодження з партнером. У результаті фірма стає менш мобільною у випадку різкої зміни ринкової ситуації.

Вибір бажаної стратегії виходу на міжнародний ринок передбачає збалансування трьох основних характеристик: ризику, контролю та гнучкості. Компанія має визначити оптимальне співвідношення цих параметрів відповідно до власних ресурсів, досвіду, довгострокових цілей та специфіки ринку, на який вона має намір виходити.

Ф. Руотоло запропонував одну з найбільш структурованих класифікацій чинників, що визначають стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки. Науковець наголошує, що вибір моделі інтернаціоналізації є результатом комплексного аналізу трьох груп факторів: внутрішніх, зовнішніх та стратегічних.

1) Чинники внутрішнього середовища. До них належать масштаби діяльності підприємства, рівень технологічного забезпечення, ступінь організаційного розвитку та обсяг доступних фінансових ресурсів. Внутрішні фактори визначають спроможність компанії здійснювати міжнародну експансію та адаптуватися до складних умов іноземного ринку. Підприємства з високим технологічним потенціалом та значною ресурсною базою можуть обирати капіталомісткі форми виходу, такі як створення дочірніх компаній чи стратегічних альянсів.

2) Чинники зовнішнього середовища. Ця група охоплює політичну стабільність країни-реципієнта, особливості її правового поля, загальний стан економічного середовища, умови ведення бізнесу та рівень конкурентного тиску. Зовнішні фактори визначають ризики та можливості ринку. У разі високих політичних або економічних ризиків підприємства зазвичай обирають менш ресурсомісткі стратегії, зокрема непрямий експорт або партнерські форми співпраці.

3) Стратегічні чинники. До них відносять бажаний рівень контролю над міжнародною діяльністю, допустимий рівень ризику, горизонт планування та довгострокові цілі інтернаціоналізації. Ф. Руотоло підкреслює, що стратегічні цілі підприємства можуть істотно трансформувати вибір форми виходу. Наприклад, прагнення до повного контролю над виробничо-збутовими процесами за кордоном стимулює розвиток власних виробничих філій, тоді як орієнтація на швидке проникнення на ринок сприяє вибору експорту чи ліцензування.

Концепція Руотоло є комплексною та дозволяє розглядати інтернаціоналізацію як багатовимірний процес, де рішення про форму виходу формується на перетині ресурсних можливостей підприємства, характеристик ринку та стратегічних намірів менеджменту.

У межах маркетингової парадигми П. Котлер розглядає вибір стратегії виходу на зовнішній ринок крізь призму ринкових чинників та характеристик попиту. Автор підкреслює, що саме маркетинговий аналіз визначає не лише доцільність виходу на міжнародні ринки, а й оптимальний формат присутності.

1) Місткість та привабливість ринку.

На думку П. Котлера, ключовим чинником є оцінка потенціалу ринку: його обсягу, прогнозованої динаміки, платоспроможності споживачів та перспектив зростання. Привабливі та місткі ринки спонукають підприємства застосовувати інвестиційні або партнерські форми виходу, тоді як незначна місткість ринку може обмежитися експортними стратегіями.

2) Сегментація іноземних ринків. Сегментація, тобто поділ ринку на однорідні групи споживачів, дає змогу визначити найперспективніші цільові сегменти. Успішна сегментація полегшує вибір стратегії – наприклад, стандартизований продукт може реалізовуватись через прямий експорт, тоді як сегменти, що потребують значної адаптації, потребують глибшої інтеграції у ринок.

3) Рівень конкуренції. Висока конкуренція на іноземному ринку часто змушує компанії використовувати стратегії, що забезпечують більшу адаптивність та контроль, зокрема спільні підприємства або створення дочірніх структур. Натомість низька конкуренція сприяє застосуванню простіших форм виходу.

4) Необхідність адаптації маркетингового комплексу. Котлер наголошує, що необхідність модифікації товару, ціни, способів просування або каналів розподілу суттєво впливає на форму входу. Чим більше адаптації потребує продукт, тим доцільніше обирати форми виходу з більш тісним залученням до ринку — наприклад, стратегічні альянси або створення локального представництва.

Котлер розглядає процес виходу на зовнішні ринки як маркетингово орієнтований, залежний від детального аналізу попиту, конкурентного середовища та необхідності адаптації маркетингових стратегій.

Узагальнення наукових підходів дає змогу визначити, що до основних чинників, які впливають на вибір стратегії виходу на зовнішні ринки, виділяють внутрішні та зовнішні (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Внутрішні та зовнішні чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок

Внутрішні чинники зумовлені особливостями функціонування самої компанії та її стратегічним потенціалом. До них належать:

- характеристики продукту – рівень інноваційності, ступінь адаптованості до зарубіжних ринків, унікальність споживчих властивостей;
- корпоративна політика – цілі міжнародної діяльності, стратегічні пріоритети керівництва, готовність до інтернаціоналізації;
- конкурентні позиції – наявність конкурентних переваг, ринкова частка, репутація бренду;
- ресурсні можливості – фінансові, виробничі, кадрові та технологічні ресурси, необхідні для освоєння іноземного ринку.

Зовнішні чинники визначають особливості середовища функціонування підприємства на міжнародній арені. До них належать:

- політика національного уряду щодо експорту та інвестицій, рівень митного та нетарифного регулювання;
- фінансові та цінові параметри ринку – вартість входу на ринок, валютні ризики, рівень цінової конкуренції;
- геокультурне середовище – культурні особливості споживачів, мова, релігійні норми, поведінкові моделі;
- ринкові можливості – місткість ринку, динаміка попиту, перспективи зростання цільового сегмента;
- рівень економічного розвитку країни та її макроекономічна стабільність, які визначають платоспроможність споживачів та інвестиційну привабливість;
- політичне середовище – ступінь політичної стабільності, рівень ризиків, пов'язаних зі змінами законодавства або урядової політики.

Комплексний вплив цих чинників формує умови, в яких підприємство приймає рішення щодо оптимальної стратегії виходу на зовнішній ринок, забезпечуючи баланс між потенційними вигодами та можливими ризиками інтернаціоналізації.

Стосовно критеріїв вибору стратегії виходу на зовнішні ринки також не існує єдиної думки серед науковців. Так, М. Дідківський вважає, що процес формування стратегії інтернаціоналізації має враховувати комплекс взаємопов'язаних параметрів, які визначають доцільність та ефективність залучення підприємства до міжнародного бізнес-середовища. На його думку, критерії вибору стратегії виходу слід оцінювати не ізольовано, а як елементи системи, що відображає стратегічні цілі підприємства, рівень його ресурсного забезпечення та характеристики зовнішнього ринку.

До ключових критеріїв, запропонованих М. Дідківським, належать:

- ступінь ризику виходу на новий ринок, включаючи політичні, економічні та валютні ризики;
- обсяг необхідних інвестицій та здатність підприємства забезпечити фінансове покриття стратегічних дій;
- рівень контролю, який підприємство прагне зберегти над міжнародною діяльністю (повний, частковий або мінімальний);
- необхідний рівень адаптації продукту до вимог і стандартів цільового ринку;
- швидкість виходу та можливість оперативного отримання результатів;
- доступність партнерів або інституцій, здатних забезпечити ефективне входження на ринок.

Критерії вибору стратегії виходу на зовнішні ринки формуються під впливом як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов

середовища, у якому воно планує здійснювати діяльність. Їх комплексний аналіз дає змогу обирати стратегію, що найбільш повно відповідає потенціалу підприємства та специфіці ринку.

В цілому всі критерії можна згрупувати в 4 групи:

- ✓ витрати;
- ✓ ризики;
- ✓ рівень контролю;
- ✓ потенційний прибуток.

Саме їхнє поєднання визначає оптимальність тієї чи іншої форми інтернаціоналізації для конкретного підприємства.

Переходячи до механізмів залучення компаній до міжнародної діяльності, слід зазначити, що фірми можуть інтегруватися у міжнародний маркетинг як активним, так і пасивним способом. Механізм *пасивної інтернаціоналізації* полягає в тому, що до фірми звертаються бізнес-партнери із пропозицією організувати продаж товару за кордоном, передати ноу-хау чи налагодити спільне виробництво в іншій країні. Бізнес-партнерами можуть бути інший вітчизняний експортер, іноземний імпортер або іноземний виробник. За пасивної інтернаціоналізації фірма змушена наслідувати стратегію, яку їй пропонує активна сторона.

Вдаючись до *активної інтернаціоналізації*, фірма із власної ініціативи ухвалює рішення вийти на зарубіжний ринок.

Рішення про вихід на зовнішні ринки зазвичай є комплексним і охоплює:

- 1) встановлення % загального обсягу своєї діяльності, яку фірма прагне здійснювати на зовнішніх ринках. Більшість фірм, які виходять на зовнішній ринок, починають з невеликої частки;
- 2) прийняття рішення про те, займатиметься фірма в одній країні чи в багатьох. Іноді неправильне рішення призводить до дуже великих витрат;
- 3) з'ясування того, у країнах якого типу фірма бажає працювати.

Залежно від вказаних критеріїв підприємство може обрати одну з основних форм міжнародної присутності, серед яких найпоширенішими є експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування за кордоном. Кожний наступний стратегічний підхід передбачає вищий рівень зобов'язань і ризиків, однак водночас забезпечує потенційно більший обсяг прибутковості. Узагальнені форми виходу підприємства на зовнішні ринки наведено на рисунку 9.2.



Рис. 9.2. Форми виходу підприємства на зовнішні ринки

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують організації виробництва за кордоном. Деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції.

9.2. Експортування

Вибір конкретної стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від рівня готовності підприємства до міжнародної діяльності та ступеня ризиків, які воно готове прийняти. Найбільш поширеним і водночас базовим способом реалізації зовнішньоекономічної активності виступає експорт, що вважається відправною точкою у процесі інтернаціоналізації бізнесу.

Експорт – вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для переробки. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або не модифікованому вигляді. Переваги цього способу:

- ✓ потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;
- ✓ потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;

✓ забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Експорт поділяється на прямий і непрямий.

Прямий експорт - продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно (експортний відділ, збутове відділення, закордонна філія, комівояжер з експортних операцій, дистриб'ютори/агенти). Не має значення, чи продукцію продають кінцевому споживачу, чи посереднику.

У науковій літературі виокремлюють кілька основних способів організації прямого експорту.

По-перше, це створення експортного відділу або спеціалізованого підрозділу, функціями якого є здійснення продажу продукції за кордоном, а також збирання, обробка та аналіз необхідної ринкової інформації.

По-друге, ефективним інструментом може виступати закордонний відділ продажу або дочірня компанія, що забезпечує безпосередню присутність на ринку, контроль за виконанням маркетингових програм, а також організацію збуту й розподілу продукції. У деяких випадках на такі підрозділи покладаються додаткові завдання, зокрема функції зі зберігання, просування товарів, створення демонстраційних чи сервісних центрів.

По-третє, компанії можуть використовувати власних торгових представників для пошуку та залучення іноземних клієнтів. Нарешті, ще однією поширеною формою є співпраця з іноземними дистриб'юторами або агентами, яким підприємство делегує право на реалізацію своєї продукції. Такі контрагенти можуть бути наділені як виключними, так і обмеженими повноваженнями на представництво виробника в певній країні.

У той же час застосування прямого експорту потребує від підприємства високого рівня комерційної кваліфікації персоналу та значного досвіду у сфері торговельної діяльності. За його відсутності витрати компанії не лише не зменшуються, а й можуть суттєво зростати. Важливо враховувати, що міжнародна торгівля є більш ризикованою порівняно з внутрішньою, що зумовлено відмінностями у економічних, правових і соціокультурних умовах різних країн, особливостями національних традицій і звичаїв, а також значними географічними відстанями між партнерами. З огляду на зазначені чинники у ряді випадків доцільним рішенням стає залучення торговельних посередників для здійснення міжнародних операцій.

Непрямий експорт передбачає реалізацію продукції за допомогою посередників, зокрема спеціалізованих торговельних компаній та інших посередницьких структур, а також через організовані товарні ринки, до яких належать міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони, виставки та ярмарки. Такий підхід набуває особливого значення у випадках, коли виробник

не володіє достатнім обсягом інформації про зовнішній ринок або не має досвіду роботи в міжнародному середовищі, що зумовлює необхідність мінімізації ризиків шляхом передання функцій збуту посередницьким компаніям.

Основними перевагами непрямого експорту є, по-перше, відсутність потреби у значних фінансових витратах, оскільки підприємству не потрібно створювати власний експортний відділ чи самостійно встановлювати ділові контакти з іноземними партнерами. По-друге, такий спосіб виходу на зовнішні ринки вважається менш ризикованим, адже посередники, спираючись на власні знання кон'юнктури закордонних ринків, здійснюють продажі за власною ініціативою та часто пропонують виробникам додаткові послуги.

Разом із тим застосування посередників має і низку недоліків. Зокрема, виробник залишається ізольованим від ринку та позбавленим безпосереднього доступу до інформації про реакцію споживачів на товар. Крім того, зростає залежність експортера від посередницьких структур, які можуть приділяти недостатню увагу просуванню його продукції або обмежуватися окремими сегментами цільового ринку через власні стратегічні чи фінансові інтереси.

Експорт ускладнює реалізацію всіх функцій маркетингу, особливо це стосується обробки ринку та збуту, перерозподілу капіталу, структурних змін в кадрах. Це особливо важко для малих та середніх підприємств, тому виходом для них є *експортна кооперація* – співробітництво на добровільній основі двох чи більше юридично і економічно самостійних підприємств на основі укладеного між ними договору. Вона має функціональну, інструментальну і інституційну сторони.

В інструментальному та інституційному плані міжнародна експортна кооперація передбачає обмін інформацією, досвідом, колективна діяльність в певних напрямках, співробітництво у вирішенні оговорених завдань, формування кооперативного ангажементу, заснування АТ, правове виділення *кооперативного ангажементу* (спільне вивчення ринку і координація планів, організаційних заходів).

Важливим сучасним доповненням до зазначених форм є використання цифрових інструментів експорту, серед яких електронні торговельні майданчики, платформи електронної комерції, системи електронного документообігу, маркетплейси та цифрові канали просування. Вони відкривають для експортерів низку переваг: розширення доступу до міжнародних ринків, зниження трансакційних витрат, оптимізацію маркетингової діяльності, забезпечення прозорості та довіри між партнерами, а також підвищення гнучкості та адаптивності у роботі з різними сегментами зарубіжних споживачів. Цифрові технології дозволяють підприємствам швидко тестувати нові продукти,

здійснювати ефективну таргетовану рекламу, використовувати системи відстеження руху товарів, а також інтегруватися у глобальні електронні ринки.

Водночас цифровізація експорту дедалі більше стає предметом державної підтримки. У країнах Європейського Союзу в межах програм Digital Europe та COSME створюються цифрові інноваційні хаби та спеціальні інкубатори для підтримки малих і середніх підприємств у сфері електронної торгівлі. У Китаї кроскордонна електронна комерція інтегрована у стратегію «Один пояс, один шлях», що передбачає розвиток цифрової логістики та фінансових сервісів, а також державну підтримку національних маркетплейсів. У США через Export-Import Bank та U.S. Commercial Service реалізуються програми фінансової та консультативної підтримки експортерів, що використовують цифрові канали. В Україні цифровізація експорту підтримується міжнародними проєктами, зокрема EU4Digital та програмами USAID, у рамках яких створюються національні каталоги виробників, проводяться освітні заходи та надаються інструменти фінансової підтримки для МСП, які прагнуть вийти на міжнародні електронні майданчики.

Таким чином, експорт, незважаючи на свою простоту та відносну гнучкість у порівнянні з іншими моделями виходу на зарубіжні ринки, вимагає від підприємства зваженого підходу до вибору форми його організації. Використання традиційних та інноваційних інструментів, у тому числі цифрових технологій та механізмів державної підтримки, є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному економічному середовищі.

9.3. Спільна підприємницька діяльність

Спільне підприємництво – об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи (ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом, спільне володіння). Спільну підприємницьку діяльність також розглядають як вихід на зарубіжний ринок на договірних засадах без вивозу капіталу.

На відміну від експорту, при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності (виробничі та маркетингові). Міжнародний маркетинг виділяє 4 види СПД:

- 1) ліцензування (licensing);
- 2) виробництво за контрактом (contract manufacturing) або підрядне В.;
- 3) управління за контрактом (management contracting);
- 4) підприємства спільного володіння

Ліцензування – форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Міжнародне ліцензування полягає в тому, що ліцензіар (власник ліцензії) укладає угоду з ліцензіатом (отримувач ліцензії) на зарубіжному ринку, пропонуючи права на використання інтелектуальної власності - технології, товарного знаку, патенту, ін. цінності в обмін на гонорар, ліцензійний платіж або участь у розподілі прибутку. Ліцензіар виходить на ринок з мінімальним ризиком, ліцензіату не доводиться починати все з нуля, тому з ним одразу діляться досвідом, він одержує відомий товар і торгову марку, технологію. Такі угоди добре сприймають органи влади, тому ліцензування є вигідним способом проникнення на ринки з високим рівнем протекціонізму. Ним користуються багато ТНК.

Однак існують і небезпеки – якщо ліцензіат надто розширить свою діяльність, то після закінчення строку контракту ліцензіар може виявити, що створив собі конкурента. Слабкий контроль за технологією виробництва може призвести до низької якості продукції, а отже, до падіння іміджу торгової марки.

Сторони інколи встановлюють додаткові зобов'язання відносно маркетингової активності. Прикладами таких умов є обмін інформацією по питаннях збуту, навчання персоналу, отримання консультацій по питаннях маркетингу. Головна перевага ліцензійного виробництва - крім ноу-хау за кордон ніщо не вивозиться.

Формою ліцензування є *франчайзинг* – контрактна система управління і розподілу товарів і послуг компанії через широку чи обмежену мережу дистриб'юторів. По умовах контракту франчайзер (виробник) гарантує право і ліцензію тримачу франшизи (франчайзі) продавати на ринку товари чи послуги, а також використовувати торгову марку і модель бізнесу, розроблену франчайзером, а також надається можливість навчати персонал і одержувати необхідні консультації.

Підрядне виробництво (виробництво за контрактом) – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції. Використовують при дефіциті власних потужностей, наявності перешкод для експорту у відповідну країну, високій вартості, коли виробництво в ін. країні обходиться дешевше. Різновидністю є переробка давальницької сировини (толінгові схеми).

Даний спосіб має певні недоліки. Застосовуючи його, підприємство менше контролює процес виробництва, що може мати наслідком втрату частини

потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає підприємству можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

Управління за контрактом – форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал. Широко застосовується в країнах, що розвиваються, які мають капітал, виконавчий персонал, але не мають ноу-хау і кваліфікованих працівників. Фірма експортує управлінські послуги, найчастіше консультації. Такий спосіб використовувало підприємство «Хітон», організовуючи роботу готелів у різних країнах світу. З погляду країни-реципієнта, контракт на управління усуває потребу в прямих інвестиціях як засобі, обов'язковому для одержання управлінської допомоги. Підприємству, що надає такі послуги, контракти допомагають уникнути ризику втратити капітал, коли прибуток від інвестицій невисокий, а капітальні витрати непомірно високі. Цей спосіб характеризується мінімальним ризиком і одержанням прибутку з самого початку. Недолік - для виходу на зовнішній ринок підприємству потрібно мати достатній штат кваліфікованих менеджерів, яких можна використовувати з більшою вигодою для себе. До цього способу також недоцільно вдаватись, коли самостійне здійснення всього бізнесу принесе підприємству набагато більші прибутки. Крім того, управління за контрактом позбавляє на деякий час підприємство можливості самостійно розгорнути власний бізнес в цій країні.

Спільне володіння - форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно. Основні риси цього способу:

- він є обов'язковим при виході на окремі ринки;
- потребує інвестиційних витрат;
- супроводжується політичними ризиками;
- має високу імовірність конфліктів з партнерами;
- передбачає складну процедуру виходу з ринку.

Кожна форма спільного підприємництва має специфічні особливості щодо інвестиційних витрат, ризиків, ступеня контролю над бізнес-процесами та можливостей виходу на зарубіжний ринок. Крім того, сучасний розвиток цифрових технологій суттєво впливає на ефективність і безпеку міжнародної співпраці, забезпечуючи моніторинг виробництва, управління збутом та маркетингову підтримку. Узагальнені характеристики основних форм СПД, їхні ключові ризики та роль цифрових інструментів наведені у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Основні форми спільного підприємництва

Форма СПД	Сутність	Інвестиційні вимоги	Ризики та обмеження	Роль цифрових інструментів
1	2	3	4	5
Ліцензування (Licensing)	Передача права на використання технології, патенту, товарного знака ліцензіату	Мінімальні (гонорар, ліцензійний платіж)	Можливе створення конкурента, контроль якості; обмежена участь у ринку	Платформи для моніторингу продажів, цифровий контроль якості, онлайн-консалтинг
Франчайзинг	Контрактна система управління та розподілу товарів/послуг через мережу франчайзі	Помірні, пов'язані з навчанням та підтримкою франчайзі	Ризик втрати контролю за дотриманням стандартів	Цифрові платформи для навчання, CRM-системи, онлайн-маркетинг
Підрядне виробництво (Contract Manufacturing)	Виготовлення продукції за замовленням на закордонних потужностях	Середні, залежно від обсягів контракту	Обмежений контроль над процесом виробництва; потенційна втрата прибутку	Системи відстеження виробництва, цифрові ERP і SCM-платформи, моніторинг якості
Управління за контрактом (Management Contracting)	Надання управлінських послуг, консультацій та ноу-хау	Мінімальні капіталовкладення, потребує кваліфікованого персоналу	Потреба у висококваліфікованих менеджерах; обмежена автономія на ринку	Платформи для управління проектами, онлайн-консалтинг, цифровий контроль виконання контракту
Спільне володіння (Joint Venture)	Створення спільного підприємства із зарубіжним партнером	Високі, включаючи капітал, обладнання, маркетинг	Політичні ризики, конфлікти партнерів, складна процедура виходу	Цифрові платформи для управління виробництвом і збутом, аналітика ринків, CRM, цифровий контроль фінансів

Спільне підприємництво у поєднанні із сучасними цифровими інструментами дозволяє підприємствам ефективніше інтегруватися у міжнародну економіку, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокове партнерство на зовнішніх ринках.

9.4. Пряме інвестування

Походження терміну «інвестиції» більшість науковців, спираючись на англійський варіант терміну «investment», пов'язують із латинським словом «invest», що означає «вкладати».

Інвестиції розглядаються як динамічний процес зміни форм капіталу, послідовного перетворення первісних ресурсів і цінностей в інвестиційні витрати й перетворення вкладених коштів у приріст капітальної вартості у формі економічного, соціального або екологічного ефекту. *Інвестиції* – це вкладення як у грошовий, так і в реальний капітал. Вони здійснюються у вигляді коштів, кредитів, цінних паперів, а також вкладень у рухоме й нерухоме майно, інтелектуальну власність, майнові права й інші цінності. Класифікація інвестицій наведена на рис. 9.3.

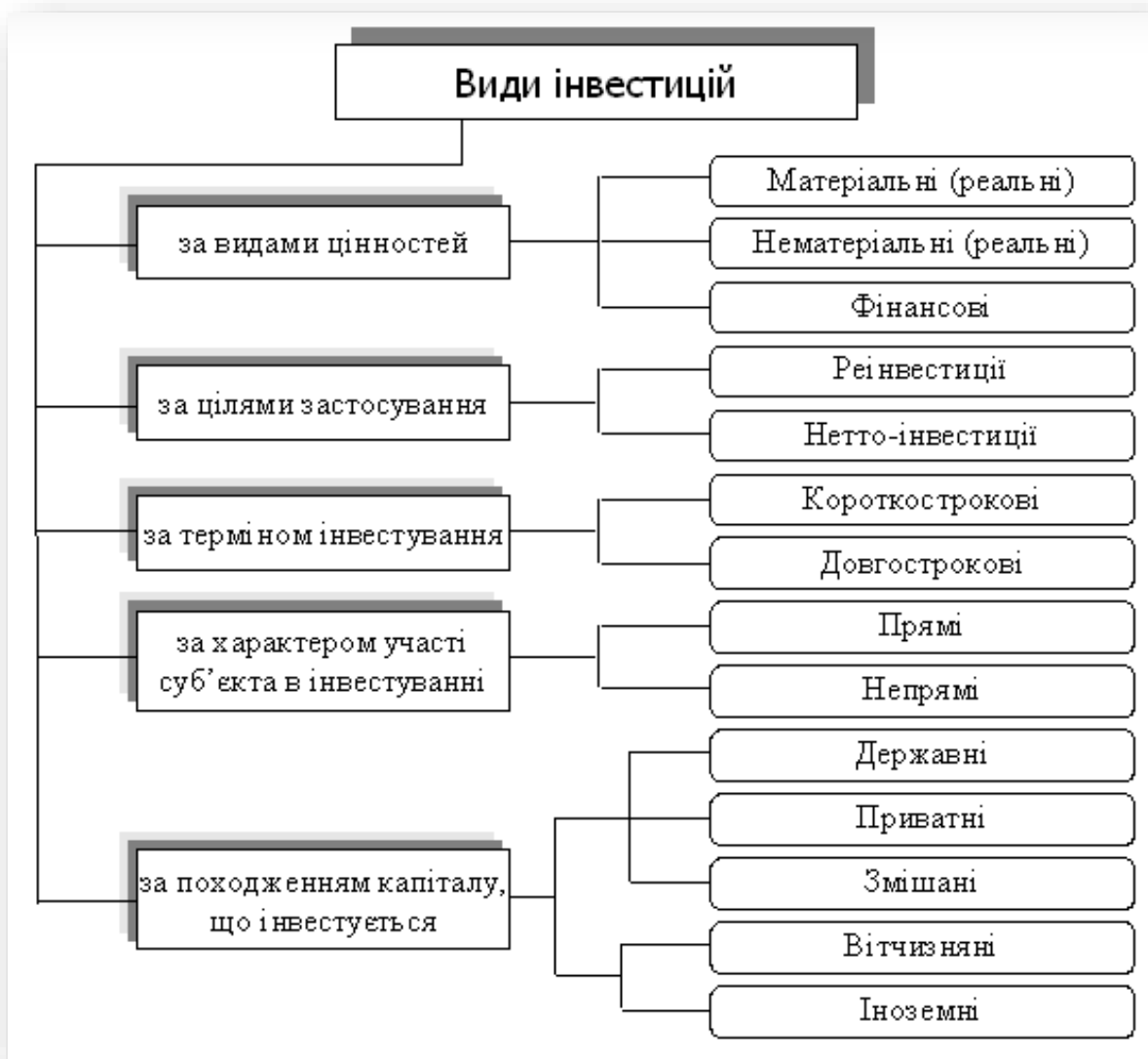


Рис. 9.3. Класифікація інвестицій

У комерційній практиці прийнято розрізняти три типи інвестицій з точки зору об'єкта, на який вони спрямовані:

1) інвестиції в фізичні (реальні) активи (виробничі будівлі, споруди, будь-які види машин і устаткування з терміном служби більше одного року);

2) інвестиції в нематеріальні активи – цінності, отримані підприємством в результаті придбання ліцензій, розробки торгових знаків, перенавчання або підвищення кваліфікації персоналу;

3) інвестиції в грошові активи (або портфельні інвестиції) – права на отримання грошових сум від інших фізичних і юридичних осіб у вигляді депозитів у банку, облігацій, акцій, або, іншими словами, контракти, записані на папері.

З метою обліку, аналізу та планування інвестиції класифікуються за різними ознаками.

1) За напрямками вкладень ресурсів виділяються реальні та фінансові інвестиції.

а) реальні інвестиції, які в свою чергу поділяються на: – інвестиції у матеріальні активи (земельні ділянки, засоби виробництва, запаси, інше майно); – інвестиції в нематеріальні активи (ноу-хау, дослідження і розробки, придбання ліцензій, навчання персоналу, реклама, фірмовий імідж, соціальна сфера);

б) фінансові інвестиції – це вкладення коштів у фінансові інструменти (активи), переважно цінні папери.

2) За об'єктами вкладень є фінансові і капітальні інвестиції та реінвестиції.

Фінансові інвестиції – це такі, які передбачають придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та інших фінансових інструментів.

Корпоративні права – це право власності на статутний фонд (капітал) юридичної особи або його частку (пай), включаючи права на управління, отримання відповідної частки прибутку такої юридичної особи, а також активів у разі її ліквідації відповідно до чинного законодавства, незалежно від того, чи створена така юридична особа у формі господарського товариства, підприємства, заснованого на власності однієї юридичної або фізичної особи, або в інших організаційно-правових формах.

Дериватив – це стандартний документ, що засвідчує право та/або зобов'язання придбати або продати цінні папери, матеріальні або нематеріальні активи, а також кошти на визначених ним умовах у майбутньому.

Капітальні інвестиції – це такі, які передбачають придбання будинків, споруд, машин та інших об'єктів основних засобів і нематеріальних активів, які піддаються амортизації.

Реінвестиції – це такі, які передбачають здійснення капітальних або фінансових інвестицій за рахунок доходу (прибутку), отриманого від інвестиційних операцій.

3) За характером участі в інвестуванні виділяються прямі та портфельні інвестиції.

Портфельні інвестиції – операції, які передбачають придбання цінних паперів, їх похідних та інших фінансових активів за кошти на фондовому ринку (до одного року) та довгострокові (більше одного року) інвестиції.

Пряме інвестування (трансферт капіталу) - розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії. Ця стратегія передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних виробничих філій, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД.

Основні риси цього способу: максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; максимальна відповідальність за результати діяльності; максимальний контроль; складна процедура виходу з ринку.

У разі повного володіння фірма самостійно вкладає кошти у виробництво в іншій країні або через купівлю існуючих підприємств, або створюючи за кордоном нові філії та дочірні компанії. Це найдорожча стратегія, але вона забезпечує такі переваги:

- а) збереження повного контролю над своїми капіталовкладеннями;
- б) встановлення надійніших відносин з державними органами, клієнтами, постачальниками й дистриб'юторами приймаючої країни, що дає змогу краще пристосовувати товари до місцевого маркетингового середовища.
- в) заощадження грошей за рахунок дешевої місцевої робочої сили або сировини, пільг чи скорочення транспортних витрат;
- г) забезпечення сприятливого іміджу в країні-партнері за рахунок створення робочих місць.

Виділяють 2 основні форми трансферту капіталу за кордон, при яких переважно приймаються всі ризики на себе: збиральне виробництво; повне виробництво продукту. Вони відрізняються кількістю виробничих фаз, які здійснюють за кордоном.

Збиральне виробництво характеризується трансфертом капіталу, засобів виробництва, персоналу, ноу-хау з метою заснування і експлуатації власних виробництв для здійснення монтажу кінцевого продукту. Економічна вигода полягає у використанні господарського законодавства країни присутності з метою отримання додаткового ефекту порівняно з поставкою готової продукції. Необхідне, якщо в цільовій країні є обмеження для зарубіжних експортерів.

Виробництво товару на зарубіжних філіях забезпечує виготовлення складових частин продукту і їх збирання в кінцевий продукт. Розрізняють 4 види такого виробництва:

1) виробництво вихідного продукту (деталей) - перенесення на зарубіжну філію одного чи кількох ступенів виробництва товару або виготовлення певної частини деталей та вузлів кінцевого продукту;

2) зборка – висока роль функції збуту у такій філії, особлива увага приділяється зв'язкам з клієнтами, вивченню і формуванню попиту на продукцію, сервісному обслуговуванню;

3) переробка давальницької сировини;

4) комплектне зарубіжне виробництво – виконуються всі найважливіші ступені виготовлення товару.

Слід зазначити, що конкретна інвестиція, в рамках конкретної діяльності, під впливом поєднання вищевказаних ознак набуває таких форм, що визначити її характер за кількома критеріями неможливо. Проте слід мати відправні точки, поєднання яких дасть змогу визначити економіко-правову сутність конкретної інвестиції. Суб'єкти інвестиційної діяльності повинні брати до уваги не тільки кількісні та якісні характеристики інвестиції, а й весь комплекс ознак, що дасть можливість уникнути непорозумінь між партнерами.

Контрольні запитання

1. Які основні внутрішні та зовнішні чинники впливають на вибір моделі виходу підприємства на зовнішній ринок?

2. Які критерії використовуються для оцінки доцільності виходу на міжнародний ринок?

3. У чому полягає різниця між активною та пасивною інтернаціоналізацією підприємства?

4. Які переваги та недоліки прямого експорту порівняно з непрямим?

5. У яких випадках доцільним є використання торговельних посередників при експорті?

6. Які сучасні цифрові інструменти експорту використовуються підприємствами для виходу на світові ринки?

7. Які основні форми спільної підприємницької діяльності виокремлюють у міжнародному маркетингу?

8. У чому полягають переваги та ризики ліцензування й франчайзингу як форм СПД?

9. Які особливості має пряме інвестування як стратегія виходу на зарубіжні ринки?

10. Чим відрізняються збиральне виробництво та повне зарубіжне виробництво у структурі прямих інвестицій?

Тестові завдання до розділу 9

1. Що визначає остаточний вибір стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок?

- а) виключно фінансові ресурси підприємства
- б) низка чинників внутрішнього та зовнішнього середовища
- в) політика уряду країни-експортера
- г) розмір підприємства

2. Що характеризує відкритий ринок?

- а) високий рівень протекціонізму
- б) жорсткі імпортні обмеження
- в) мінімальні митні бар'єри та лібералізація торгівлі
- г) відсутність іноземних інвесторів

3. Прикладом відкритого ринку з передовою структурою є:

- а) Туркменістан
- б) Китай
- в) Нідерланди
- г) Польща

4. Що є прикладом пересічного товару масового виробництва?

- а) смартфон Apple
- б) холодильник Bosch
- в) недорога текстильна продукція
- г) медичне обладнання

5. Яка характеристика властива товарам, що потребують сервісної підтримки?

- а) не потребують технічного обслуговування
- б) вимагають розвиненої мережі партнерів за кордоном
- в) мають низькі логістичні витрати
- г) не потребують спеціального персоналу

6. Які товари вважаються легко експортованими?

- а) свіжі овочі та фрукти
- б) великогабаритні машини
- в) медичне обладнання
- г) стандартизовані сухі харчові продукти

7. Що характеризує підприємства з обмеженими стратегічними цілями?

- а) орієнтація на глобальну експансію
- б) активні інвестиції за кордоном
- в) зосередження на внутрішньому ринку
- г) залучення іноземних партнерів

8. Який фактор полегшує вихід підприємства на міжнародні ринки?

- а) відсутність досвіду ЗЕД
- б) наявність міжнародного досвіду
- в) нестача кваліфікованих кадрів
- г) низький технологічний рівень

9. Згідно з Ліпсіцем, до внутрішніх факторів належить:

- а) тарифні бар'єри
- б) соціально-культурні відмінності
- в) розмір фірми
- г) інтенсивність конкуренції

10. Який зовнішній фактор, за Ліпсіцем, може спонукати до створення спільного підприємства?

- а) високий рівень контролю
- б) нестача фінансових ресурсів
- в) тарифні й нетарифні бар'єри
- г) висока гнучкість стратегії

Рекомендована література

1. Книшенко О. Л. International Marketing : study text and cases. Київ : КНЕУ, 2017. 248 с.
2. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Дубовик О. В., Ткаченко Н. В. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 524 с.
3. Паламарчук Н. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Черкаси: ЧДТУ, 2019. 312 с.
4. Cateora P. R., Money B., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 19th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2024. 736 p.
5. Hollensen S. Global Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2020. 824 p.
6. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing: Global Edition. 10th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2020. 600 p.
7. Root F. R. Entry Strategies for International Markets. Rev. and expanded ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. 330 p.
8. Rozhko V., Tatarko D. Strategies for Entering Foreign Markets by Domestic Enterprises. Social Economics. 2023. Vol. 66, No. 1. P. 43–56. DOI: 10.26565/2524-2547-2023-66-04.
9. Zou S., Fu H. International Marketing: Emerging Markets. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2011. 352 p.
10. Чугаєв А. О., Арутюнян О. Г. Formation of the International Marketing Communication of the Enterprise. Journal of Scientific Economic Research. 2021. № 4. С. 112–119.

РОЗДІЛ 10. ПРОДУКТОВА ПОЛІТИКА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

- 10.1. Міжнародна товарна політика та товарні стратегії
- 10.2. Конкурентоспроможність товару та стандарти якості
- 10.3. Упаковка та маркування
- 10.4. Управління брендом на міжнародних ринках
- 10.5. Життєвий цикл товару на міжнародних ринках

Ключові слова: товар, міжнародна товарна політика, товарні стратегії, упаковка, маркування, бренд, життєвий цикл товару.

10.1. Міжнародна товарна політика та товарні стратегії

Основою міжнародних операцій компанії є продукт чи послуга. Цей продукт чи послугу можна визначити як складне поєднання матеріальних та нематеріальних елементів, яке відрізняє його від інших суб'єктів на ринку. Успіх фірми залежить від того, наскільки вдалим є її продукт чи послуга і наскільки добре компанія здатна диференціювати продукт від пропозицій конкурентів.

Продукт знаходиться у центрі маркетингового комплексу. Якщо він не задовольняє потреби кінцевого споживача, то додаткові зусилля щодо інших компонентів маркетингового комплексу не будуть достатньо дієвими в довгостроковій перспективі. Планшет, який працює повільно чи показує неякісне зображення, не стане більш привабливим для покупця тільки тому, що великі суми були витрачені на міжнародну маркетингову кампанію, що вихваляє його переваги.

Міжнародна товарна політика – це сукупність рішень компанії щодо проектування, розробки та просування своєї продукції на зовнішніх ринках. По суті, вона допомагає компаніям орієнтуватися в складнощах глобальних ринків, узгоджуючи свої продукти з різноманітними очікуваннями споживачів і правовими вимогами, забезпечуючи конкурентоспроможність і задоволеність клієнтів у всьому світі.

Міжнародна товарна стратегія стосується визначення конкретного плану компанії щодо управління своїми продуктами на різних міжнародних ринках, який охоплює рішення про те, як представити, адаптувати або стандартизувати продукти для задоволення різноманітних потреб споживачів у різних країнах.

Для фірми, що працює на кількох іноземних ринках, питання стратегічного планування в сфері товарної політики можуть бути надзвичайно складними. Перш ніж розпочати розробку нових або модифікованих продуктів, необхідно визначити придатність вже існуючих. Рішення про те, які продукти слід включити до асортименту для міжнародного маркетингу, визначається кількома факторами:

- Загальні цілі компанії з точки зору зростання та прибутку;
- Досвід, філософія та ставлення компанії до міжнародного розвитку, а також які фінансові та управлінські ресурси компанії будуть виділені на міжнародний маркетинг;
- Характеристики ринків, такі як економічний розвиток та бар'єри у торгівлі в країнах походження та країнах перебування фірми;
- Вимоги, очікування та ставлення споживачів на ринку;
- Самі товари та послуги, їх атрибути, привабливість і цінність, стадія, на якій вони знаходяться в життєвому циклі;
- Простота поширення та продажу товарів чи послуг;
- Підтримка, якої потребують товари від інших елементів маркетингового комплексу, та післяпродажне обслуговування;
- Екологічні обмеження, які необхідно подолати;
- Рівень ризику, на який готова піти компанія.

Центральна проблема міжнародної товарної політики – це рішення щодо стандартизації чи адаптації. Стандартизація або адаптація можуть відбуватися для фізичного ядра продукту (наприклад, розміру, функції, кольору), упаковки та додаткових послуг.

З одного боку, компанія *стандартизує*, пропонуючи лише одну версію продукту, і це може бути по суті той самий продукт, який продається на внутрішньому ринку. Цей підхід називається *глобальною стратегією продукту*.

З іншого боку, при *адаптації* компанія індивідуально налаштовує продукти чи послуги для задоволення унікальних потреб окремих покупців чи груп покупців на іноземних ринках.

Розглянемо п'ять ключових підходів до міжнародної товарної стратегії:

1. *Глобальна стандартизація* – один продукт, одне повідомлення у всьому світі. Компанія Apple стандартизує свої комп'ютери та смартфони. Змінюється лише джерело живлення пристроїв через різницю напруги в різних частинах світу. Стандартизація дозволяє Apple оптимізувати виробництво, прискорити вихід на ринок і підвищити розпізнавання пристроїв у всьому світі.

Раніше вважалося, що стратегія глобальної стандартизації буде використовуватися все частіше, проте на практиці лише низка фірм успішно її

запровадили (Coca-Cola, Pepsi, Snickers, Adidas, Nike тощо). Ряд фірм намагалися і зазнали невдачі.

Таблиця 10.1

Переваги та недоліки міжнародних товарних стратегій

Переваги стандартизації	Недоліки стандартизації
Економічна ефективність: використання однакових маркетингових матеріалів, продуктів і процесів на кількох ринках значно скорочує витрати.	Потенційний культурний дисбаланс: існує ризик невдачі в контакті з місцевою аудиторією, якщо стандартизована пропозиція не враховує належним чином місцеві смаки чи культурні нюанси.
Узгодженість бренду: підтримання єдиного іміджу на всіх ринках покращує впізнаваність бренду та зміцнює його ідентичність.	Регуляторні проблеми: можуть виникнути перешкоди на ринках, де місцеві правила вимагають адаптації продуктів, упаковки чи маркетингових повідомлень.
Спрощені операції: менша складність і мінімізація ризиків невідповідності в якості продукту або в клієнтському досвіді.	Обмежене проникнення на ринок: стандартизація може обмежити здатність компанії повністю проникати на місцеві ринки, якщо споживачі відчують, що бренду бракує актуальності або він не відповідає їхнім потребам.
Глобальне узгодження стратегії: компанії не потрібно розробляти нові стратегії для кожного регіону, у якому вона працює.	
Висока швидкість виходу на ринок завдяки повторному використанню існуючих стратегій.	
Переваги адаптації	Недоліки адаптації
Підвищення лояльності: пристосування продуктів і маркетингових заходів до місцевих уподобань може призвести до більшої залученості споживачів.	Вищі витрати: адаптація вимагає більше ресурсів через необхідність дослідження місцевих ринків, налаштування маркетингових стратегій і, можливо, зміни самих продуктів.
Відповідність і адаптація: допомагає продуктам відповідати місцевим нормам і культурним вимогам, що може бути критично важливим у таких секторах, як їжа та напої, розваги та товари для здоров'я.	Операційна складність: процес адаптації збільшує складність операційної діяльності і потенційно може призвести до неузгодженості стратегії бренду.
Конкурентна перевага: забезпечує конкурентну перевагу над стандартизованими іноземними продуктами.	Ризик фрагментації: можливе розмивання глобальної ідентичності продукту, якщо місцеві адаптації надто відходять від основних цінностей або естетики бренду.
Гнучкість і оперативність: полегшує швидку адаптацію до змін місцевих ринкових умов і поведінки споживачів.	Проблеми масштабу: адаптація може ускладнити досягнення ефекту масштабу, оскільки виробництво та маркетингові зусилля компанії налаштовані для окремих ринків.

2. *Стандартизація продукту, адаптація просування.* Хоча продукт залишається тим самим, ця стратегія дозволяє адаптувати рекламні зусилля для орієнтації на нові сегменти клієнтів або на особливі смаки окремих країн. McDonald's є гарним прикладом компанії, яка адаптує свій маркетинговий комплекс, щоб бути актуальною на місцевому рівні для різноманітних глобальних споживачів. McDonald's узгоджує рекламу і послуги з місцевими очікуваннями, водночас забезпечуючи стабільний досвід клієнтів в різних країнах.

3. *Адаптація продукту, стандартизація просування.* Ця стратегія використовується, якщо рекламна кампанія досягла міжнародної привабливості, але продукт необхідно адаптувати через місцеві потреби. Наприклад, в Японії компанія з виготовлення напівфабрикатів Ore-Ida продає свою продукцію в менших упаковках із низьким вмістом солі. Також в Японії, де будинки зазвичай менші, ніж у багатьох інших країнах, компанія ІКЕА зменшила розмір своїх товарів, щоб краще відповідати японським житловим просторам.

4. *Подвійна адаптація.* Адаптуючи як продукти, так і просування для кожного ринку, фірма запроваджує повністю диференційований підхід. Наприклад, глобальна компанія Netflix – майстер адаптації продуктів для нових ринків. Вони не просто перекладають вже наявний контент, натомість вони інвестують значні кошти у створення локальної присутності та контенту для кожного ринку, на який вони вийшли. Ця стратегія допомогла їм утворити зв'язок з місцевою аудиторією та створити сильний імідж бренду на нових територіях. Вони також адаптували свої технології, розробляючи способи забезпечення високоякісного потокового передавання зображення навіть у регіонах із низькою швидкістю Інтернету.

5. *Винайдення абсолютно нового продукту.* Винайдення продукту часто застосовується компаніями з розвинених країн, які постачають продукцію до менш розвинених країн. Продукти спеціально розробляються для задоволення потреб окремих ринків. Компанія ІВМ працювала над створенням безпілотників, які доставляють ліки чи продукти харчування у віддалені райони.



Рис. 10.1. Міжнародні товарні стратегії

Зазвичай, міжнародна товарна стратегія не передбачає ту чи іншу крайність, швидше, це питання ступеня стандартизації чи адаптації. Розвиток ринку, соціальні, правові, та політичні чинники є основними причинами, що підштовхують компанію до адаптації. Навпаки, полегшення планування і контролю, й навіть скорочення витрат на складування, є істотними причинами для стандартизації.

10.2. Конкурентоспроможність товару та стандарти якості

Основні акценти ведення міжнародного бізнесу в умовах глобальної конкуренції – це розуміння важливості якості, конкурентоспроможних цін та інноваційних продуктів.

Влада переходить від ринку продавців до ринку клієнтів, і останні мають більше вибору, тому що все більше компаній змагаються за їх увагу. Минули часи, коли знання клієнта обмежувалися одним чи максимум кількома різними продуктами. Сьогодні завдяки Інтернету клієнт знає, що краще, дешевше та якісніше. Саме клієнт визначає якість з погляду своїх потреб та ресурсів. Дослідження показали, що сприйняту якість можна використовувати як цінний критерій сегментації ринку.

На більшості світових ринків вартість і якість товару є одними з найважливіших критеріїв, за якими здійснюються покупки. Як для споживчих, так і для промислових товарів причиною переваги одного бренду перед іншим є краща якість за конкурентоспроможною ціною. Якість, як інструмент конкуренції, не нова для бізнес середовища, але багато хто вважає, що вона є вирішальним фактором на світових ринках.

Конкурентоспроможність визначається тим, як продукція компанії задіяна на міжнародному ринку в порівнянні з конкурентами і як вона може виділитися з точки зору цінності, привабливості та ефективності на різних ринках.

Ключовим фактором успіху є вибір правильної маркетингової стратегії та наявність конкурентної переваги, пов'язаної як з компанією, так і з її продуктом. Слід зазначити, що така перевага в ідеалі захищена авторським правом, і її не легко скопіювати конкурентам. Конкурентна перевага продукту компанії може бути представлена багатьма способами, але в основному вона полягає в характеристиках або атрибутах продукту, які конкуренти не помітили чи не змогли досягти раніше. Конкурентоспроможність є параметром, який вказує на наявність таких особливостей і дозволяє прогнозувати майбутній успіх маркетингової діяльності компанії, пов'язаної з продуктом.

Якість товарів чи послуг визначає, наскільки добре вони відповідають потребам тих, хто їх купує. На якість впливають багато факторів, включаючи матеріал, методи виробництва та дотримання правил зберігання, транспортування тощо. Воно стосується того, наскільки добре товар відповідає галузевим стандартам.

Постійне постачання високоякісної продукції забезпечує постійних клієнтів та допомагає уникати судових позовів, відгуків та повернень. Компанія вирішує проблеми клієнтів, а вони покладаються на бренд, щоб надає надійні рішення. Якість продукції створює довірчі стосунки.

Різні стандарти якості застосовуються до різних продуктів. Їх дотримання є життєво важливим для забезпечення відповідності всім ринковим та законодавчим вимогам. Більшість міжнародних товарів повинні відповідати певним рейтингам *Міжнародної організації зі стандартизації (ISO)*. Згідно з її веб-сайтом, ISO є «незалежною неурядовою міжнародною організацією. Вона поєднує світових експертів для узгодження найкращих способів ведення бізнесу». Кожен стандарт має номер, тому, наприклад, продукт із рейтингом ISO 9001 відповідає всім виробничим стандартам якості та передовим методам виробництва.

Стандарти якості допомагають бізнесу відстежувати та вдосконалювати свій виробничий процес для забезпечення оптимальної ефективності. Це можливо завдяки найкращим методам виробництва. Продукти, вироблені на підприємстві, сертифікованому за ISO, надійні та мають тривалий термін служби.



Рис. 10.2. Позначки міжнародної товарної сертифікації ISO

ISO переглядає та покращує кожен стандарт якості кожні п'ять років, щоб гарантувати дотримання останніх законів та процедур.

Власник бізнесу повинен розуміти цінність системи ISO, яка полягає не тільки в тому, щоб підтримувати задоволеність клієнтів. ISO гарантує, що компанії дотримуються перевірених стратегій та відповідають законодавчим вимогам. Це більше, ніж стандарт – це дорожня карта до успіху товару на міжнародному ринку.

10.3. Упаковка та маркування

Упаковка виконує три основні функції:

- Захист;
- Реклама;
- Зручність користування.

Головним завданням для міжнародного маркетолога є переконатися, що продукт досягає кінцевого споживача в призначеній формі. Упаковка залежить від способу транспортування, умов транспортування та тривалості транспортування. Через більший час, який продукти проводять у каналах розподілу, фірмам на міжнародному ринку, особливо експортерам продовольчих товарів, доводиться використовувати дорожчі пакувальні матеріали або дорожчі способи транспортування. Експортер повинен передбачити варіант необережних або примітивні методів завантаження продукції. Етикетки та інструкції щодо транспортування повинні бути вказані кількома мовами або ж символами.

Рекламний аспект упаковки стосується в основному маркування. *Маркування* продукту – це процес додавання інформації, як правило, на упаковку або безпосередньо на самий продукт. Етикетка повинна містити ключові

відомості про продукт, інформувати споживачів, відповідати нормативним вимогам, а також гарантувати безпеку та дотримання законів.

Навіть якщо на різних ринках розмовляють однією мовою, існуватимуть нюанси, що вимагатимуть адаптації маркування. Компанії Ace Hardware довелося бути обережною, перекладаючи слово штукатурка іспанською мовою. У Венесуелі використовується *friso*, а мексиканці використовують *yeso*. Зрештою, *yeso* було використано для етикеток фарби, оскільки це слово було зрозуміле в усій Латинській Америці.

Багато країн наполягають на тому, щоб маркування було зроблено популярними мовами країни. Це бажано робити навіть за відсутності такої законодавчої вимоги.

Урядові вимоги включають більш інформативне маркування на продуктах. Невідповідна ідентифікація, невикористання потрібних мов або неадекватні чи неправильні описи, надруковані на етикетках, можуть спричинити проблеми. Санітарні зобов'язання є важливим аспектом маркування. Згідно з правилами в багатьох країнах, маркування продуктів харчування має розкривати інформацію дату виготовлення, термін придатності або оптимальний термін зберігання для товарів, які не мають невизначеного терміну зберігання, склад, умови зберігання, спосіб використання тощо.

З точки зору рекламної ролі упаковки, слід враховувати й естетичність. Головним чином це стосується вираженого вибору кольорів і форм. Африканські країни, наприклад, часто віддають перевагу яскравим кольорам, але використання кольорів прапора в деяких країнах заборонено. Білий колір втрачає популярність у промислово розвинутих країнах. Чорний, з іншого боку, стає все більш популярним і вказує на якість, досконалість і «клас».

Розмір упаковки змінюється залежно від моделей купівлі та умов ринку. Наприклад, формат шести упаковок для безалкогольних напоїв може бути неможливим на деяких ринках через брак холодильних потужностей у домогосподарствах. Досить часто закордонні споживачі зі скромною або низькою купівельною спроможністю купують менші розміри або навіть окремі одиниці.

Окрім цього, все частіше споживачі вимагають робити продукти більш екологічно чистими, що також впливає на розмір упаковки. ЄС має сувору політику щодо кількості утворених відходів упаковки та рівнів переробки таких матеріалів. Залежно від пакувальних матеріалів, виробники, імпортери, дистриб'ютори, оптові та роздрібні торговці несуть відповідальність за утворення відходів. У Німеччині, яка має найсуворіші вимоги, уся упаковка має бути придатною для повторного використання або вторинної переробки, і має

бути зведена до мінімуму, необхідного для належного захисту та маркетингу продукту.

Враховуючи сучасні ринкові реалії на пакування впливає також:

1. Самообслуговування: метод самообслуговування набув поширення в розвинених країнах. У такому маркетинговому середовищі замість стикатися з продавцем, споживач спершу стикається з упаковкою. Упаковка тепер повинна виконувати багато завдань продажу. Вона повинна привертати увагу, описувати характеристики продукту, викликати у споживача довіру та справляти сприятливе загальне враження.

2. Споживчий добробут: постійне зростання доходів, особливо в розвинених країнах, змусило споживачів надавати все більшого значення неціновим характеристикам. Вони готові платити трохи більше за зручність, зовнішній вигляд, надійність та престиж. Упаковка є важливим засобом для передавання якостей.

3. Інтегрована маркетингова концепція: компанії все частіше намагаються наділити свої бренди відмінними характеристиками, які передаються через загальний імідж компанії за допомогою рекламних повідомлень та засобів, а також через вибір назви бренду. Упаковка має підтримувати та посилювати індивідуальність бренду, яку компанія намагається створити.

Існують певні особливі фактори, які слід враховувати при прийнятті рішення щодо упаковки для міжнародних товарів, зокрема:

- Норми в іноземних країнах: Упаковка та маркування можуть регулюватися урядовими постановами. Деякі країни встановили стандарти упаковки для певних товарів. Тенденція до обов'язкового маркування рідною мовою країни зростає. Якщо такі правила не дотримуються суворо, товари можуть бути конфісковані або застосовуються інші покарання;

- Соціально-культурні фактори: розробляючи упаковку для продукту, слід враховувати соціально-культурні фактори, що стосуються країни-імпортера, наприклад звичаї, традиції, вірування тощо;

- Характеристики роздрібної торгівлі: тип роздрібних торгових точок є дуже важливим фактором при прийнятті рішення про упаковку. Наприклад, на деяких зарубіжних ринках у результаті поширення супермаркетів і дискаунтерів велика кількість товарів продається за принципом самообслуговування. Таким чином, упаковка повинна виконувати багато завдань продажу, а отже, вона повинна привертати увагу, описувати характеристики продукту, викликати довіру споживача та справляти сприятливе загальне враження;

- Фактори навколишнього середовища. На рішення щодо упаковки також впливають певні фактори навколишнього середовища, такі як погодні

умови та клімат. Необхідно враховувати вплив таких факторів під час транспортування продукту та перебування на ринку. Упаковка повинна бути здатною витримувати навантаження та небезпеки, пов'язані з обробкою та транспортуванням, укладанням, зберіганням тощо за різних умов.

- Можливість одноразового використання: слід також звернути увагу на аспекти, пов'язані з утилізацією упаковки. Одна з якостей, необхідних для хорошого пакування, полягає в тому, щоб його можна було легко утилізувати або переробити. У деяких країнах, що розвиваються, як-от Індія, багато пакувальних матеріалів легко знаходять інше застосування або переробляються, але в багатьох країнах ситуація гірша. Утилізація пакувальних матеріалів викликає екологічні проблеми в ряді країн. Тоді як багаторазові упаковки містять ризик неправомірного використання для продажу підроблених продуктів.

10.4. Управління брендом на міжнародних ринках

Успішний бренд є найціннішим ресурсом компанії. Назва бренду – це роки реклами, належної якості, споживчого досвіду та інші корисних атрибути, які ринок асоціює з продуктом. Імідж бренду лежить в основі ідентичності та стратегії бізнесу.

Назви брендів передають образ продукту чи послуги. Термін «бренд» означає назву, визначення, символ, знак або дизайн, який фірма використовує для диференціації своїх пропозицій від пропозицій конкурентів.

Бренди є одними з елементів, що найбільш легко стандартизуються в товарній пропозиції; в свою чергу, вони можуть дозволити подальшу стандартизацію інших маркетингових елементів, як-от реклами.

Термін «торговельна марка» стосується юридично захищеної частини бренду, позначеної символом ®. На міжнародних ринках дедалі частіше виявляються порушення прав на товарні знаки з боку виробників контрафактної продукції, які незаконно використовують чи зловживають торговельною маркою продавця.

Компанії персоніфікували бренди, наповнивши їх індивідуальністю та образами. У певному сенсі взаємодія між споживачем і брендом стає дуже схожою на міжособистісну взаємодію, де культурні відмінності мають великий вплив. Це порівняння також означає, що навіть глобальні бренди повинні бути позиціоновані локально, оскільки японський споживач бачитиме та взаємодіятиме з брендом Coca-Cola інакше, ніж, наприклад, французький споживач. Дослідження показують, що важливість і вплив брендів (а також успіх їх розширення) різняться залежно від культурних цінностей у всьому світі. Таким чином, клієнти всюди реагують на образи, міфи та метафори, які

допомагають їм визначити свою особисту та національну ідентичність у глобальному контексті світової культури та переваг продукту. Голлівудські фільми в Китаї були успішнішими, чим тісніше вони пов'язували перекладені назви та контент з місцевою культурою.

Звичайно, компанії з сильними брендами прагнуть використовувати ці бренди в усьому світі. Інтернет та інші технології прискорюють темпи глобалізації брендів. Навіть для продуктів, які повинні бути адаптовані до місцевих ринкових умов і культури, глобальний бренд може бути успішно використаний при ретельному розгляді. Heinz виробляє безліч продуктів, які продаються під брендом Heinz по всьому світу. Багато з них також адаптовані до місцевих смаків. У Великобританії, наприклад, піца з запеченою квасолею від (Heinz Baked Beans Pizza) мала неймовірний успіх – її було продано понад 2,5 мільйонів за перші шість місяців після появи. Адже на британському ринку печена квасоля Heinz є одним із найпопулярніших продуктів.

В ідеалі *глобальний бренд* дає споживачам однаково позитивні асоціації в усьому світі, що підвищує ефективність і економить кошти при введенні інших продуктів під цим брендом. Проте, не всі компанії вважають єдиний глобальний підхід найкращим.

Дійсно, ми знаємо, що той самий бренд не обов'язково має однакові значення в різних країнах. На додаток до таких компаній, як Apple, Coca-Cola, Levi's, які використовують однакові бренди в усьому світі, інші транснаціональні корпорації, такі як Nestlé, Mars, Procter & Gamble і Gillette, мають деякі бренди, які рекламуються в усьому світі, а інші – для окремих країн. Серед компаній, які зіткнулися з питанням, чи робити всі свої бренди глобальними, не всі пішли однаковим шляхом.

У контексті стратегії *мультинаціонального бренду* всі елементи бренду, тобто маркетинговий мікс і позиціонування бренду, адаптуються до відповідних умов конкретної країни. Це включає у собі виражену локалізацію, тобто управління брендом зрештою означає управління локальними брендами. Однак це не обов'язково мають бути локальні продукти: найчастіше це фактично глобальні продукти, які, однак, керуються незалежно на ринках окремих країн.

На практиці повна локалізація, як і повна глобалізація, мають багато недоліків; тому домінують *змішані стратегії*. Наприклад, основні переваги бренду можна стандартизувати, тоді як інші елементи ідентичності бренду (наприклад, комунікацію) адаптуються до місцевих вимог. За певних обставин для певних регіонів (наприклад, у європейській зоні) можуть бути реалізовані єдині стратегії бренду.

Переваги й недоліки стратегій управління міжнародним брендом

	Глобальний бренд	Мультинаціональний бренд
Переваги	- зниження вартості та ефект синергії завдяки стандартизованому масовому виробництву - створення єдиного міжнародного іміджу - сильна переговорна позиція щодо роздрібної торгівлі - легший запуск нових продуктів - підвищення мотивації працівників та створення позитивної корпоративної культури	- максимальна наближеність до клієнта завдяки фокусуванню на специфічних потребах - висока віддача бренду завдяки максимальному використанню ринкового потенціалу - гнучкість бренду при змінах ринкових умов - безпроблемне узгодження з місцевим законодавством
Недоліки	- неповне використання ринкового потенціалу у зв'язку з обмеженим фокусуванням на специфічних ринкових потребах - нехтування прибутковими нішевими сегментами - непередбачувані проблеми для іноземних філіалів - підвищення ризику нелегального копіювання відомого бренду	- висока вартість - незадоволення клієнтів непостійним відображенням бренду - обмежене використання ефекту синергії на різних ринках

Крім того, міжнародне управління брендом включає *дизайн бренду*, тобто дизайн логотипу та назви бренду (міжнародний брендинг у вузькому розумінні). Лінгвістичні аспекти відіграють вирішальну роль, особливо в міжнародному контексті: негативні приклади показують, що розробка глобальних брендів має плануватися з особливою ретельністю.

Графічні та формальні елементи дизайну (використання кольорів, зображень, символів) також мають використовуватися в гармонії з будь-якими культурними особливостями, які можуть існувати на окремих іноземних ринках.

Передумовами успішного міжнародного використання брендів є:

- легка вимова назви бренду всіма відповідними мовами;
- лаконічна назва бренду, що легко запам'ятовується;
- міжнародна правова захищеність бренду;
- низька ймовірність плутанини з існуючими брендами;
- викликання позитивних або уникнення негативних асоціацій.

Реалізація стратегії міжнародного бренду як останній елемент управління міжнародним брендом включає розробку маркетингового міксу для окремих

продуктів і брендів. З одного боку, вона включає питання, пов'язані з продуктом, такі як планування, обслуговування та управління якістю, а з іншого боку, рішення про ціни та умови комунікації й дистрибуції.

10.5. Життєвий цикл товару на міжнародних ринках

Життєвий цикл описує певні фази товару: від запуску на ринок до виходу з ринку. Після розробки продукту його життєвий цикл поділяється на п'ять фаз: впровадження, зростання, зрілість, насичення та спад. Циклічна послідовність розвитку обсягу продажів і прибуткової маржі зазвичай є основою для розрізнення вищезгаданих п'яти фаз. Для управління маркетингом важливо визначити, на якій фазі знаходяться продукти.

Управління товарами та послугами спрямоване на оптимізацію продуктів протягом усього життєвого циклу. На етапі *запуску* мета полягає в тому, щоб зробити продукт відомим, створити попит на нього і визначити можливі канали збуту. На цьому етапі навряд чи можна досягти рентабельності; темпи зростання важливіші.

Перші прибутки досягаються на етапі, який характеризується сильним підвищенням продажів. Рентабельність досягається у фазі *зростання*. Маркетинг зосереджується на розширенні каналів збуту та забезпеченні доступності для споживачів.

Після цього настає фаза *зрілості*, яка характеризується зниженням темпів зростання. У фазі зрілості конкуренція часто зростає, і ціну доводиться коригувати в бік зниження. Витрати теж збільшуються.

У фазі *насичення* продукт досягає піку продажів і прибуток падає. Тепер компанія повинна розглянути, як продовжити роботу з продуктом. Його слід поступово зняти з продажу чи знову активувати шляхом введення певних змін? У фазі насичення продукт розглядається як дійна корова. Подальші інвестиції в продукт не робляться, але віддача доїться якомога довше.

Останньою фазою є фаза *спаду*, у якій продукт слід продовжувати продавати до тих пір, поки маржа внеску позитивна. Якщо це не так, потрібно зняти продукт з ринку або замінити новим, вдосконаленим.



Рис. 10.3. Життєвий цикл продукту

У міжнародному контексті товар може перебувати на різних етапах життєвого циклу залежно від країни. Продукт, який перебуває у фазі насичення на внутрішньому ринку, може перебувати у фазі зростання в країні, що розвивається у зв'язку з, наприклад, різним часом виходу на ринок країни.

Зміна купівельної спроможності на ринках окремих країн також може бути причиною того, що продукти можуть перебувати на різних фазах життєвого циклу. Це дає компаніям можливість конкретно впливати або вирівнювати міжнародний життєвий цикл продукту, змінюючи час запуску продукту в окремих країнах.

Часто продукт виходить на зовнішні ринки, коли він знаходиться в кінці свого життєвого циклу в одній країні, але все ще має достатній потенціал попиту в інших країнах. Це означає, що життєвий цикл продукту можна продовжити шляхом запуску операцій за кордоном, дозволяючи продовжувати використовувати існуючі виробничі потужності та готуватися до впорядкованого стратегічного виведення.

Відповідно до *концепції життєвого циклу Вернона*, розрізняють окремі життєві цикли товару для внутрішнього ринку, для розвинених країни та для країн, що розвиваються. Основне твердження Вернона полягає в тому, що в міру розвитку життєвого циклу продукту виробництво переміщується з країни-винахідника до країни, що розвивається.

Він поділяє країни на три категорії: країна-винахідник, розвинені країни та країни, що розвиваються. Країна-винахідник і розвинені країни характеризуються високими технологічними стандартами і високими витратами

на персонал. Персонал висококваліфікований і здатний виконувати складні виробництва. Крім того, існує переважно негативний вільний грошовий потік.

Перевага на цьому ранньому етапі полягає в тому, що ринок зазвичай має сильну тенденцію до монополії, оскільки продукт все ще є новим на ринку, а тому конкуренція все ще дуже низька. Продукт запускається в країні винаходу (країні високих технологій), оскільки рівень розвитку тут набагато вищий, а також є висококваліфікована робоча сила, доступна для складного виробництва. На цьому етапі перевага якості переважає високу заробітну плату та виробничі витрати.

Далі країна-винахідник експортує продукт на всі інші ринки, оскільки компанія-виробник займає монопольне становище на світовому ринку, а виробництво в інших країнах неможливе через брак кваліфікованого персоналу та низькі технологічні можливості. Тільки через деякий час можливе переведення виробництва в країни, що розвиваються, для зменшення витрат.

Прикладами є компанії Adidas і Apple – спочатку вони виробляли продукцію на своїх внутрішніх ринках, а з часом виробництво було перенесено до Азії. Сьогодні перехід назад до виробництва в країні-засновнику навряд чи можливий через відсутність узгоджених ланцюгів постачання.

Контрольні запитання

1. Поясніть сутність продуктової політики компанії на зарубіжних ринках.
2. Що таке конкурентоспроможність товару? Які ви знаєте стандарти якості?
3. Розкрийте сутність та значення упаковки товару для міжнародного бізнесу. Які є види упаковок?
4. Які особливості маркування товару на міжнародних ринках?
5. Що таке бренд? Назвіть основні особливості управління брендом на міжнародних ринках.
6. Чому стандартизація товарної стратегії може бути економічно вигідною для компанії, але водночас не забезпечити успіху на локальних ринках?
7. Поясніть, у яких випадках компанії доцільно застосувати подвійну адаптацію продукту та просування на міжнародному ринку. Наведіть приклад.
8. Яку роль відіграє сприйнята якість у міжнародному маркетингу, і чому вона є важливим критерієм сегментації ринку?
9. Поясніть, як компанія може продовжити життєвий цикл продукту на міжнародному рівні. Наведіть приклад.

10. У чому полягає основна ідея концепції життєвого циклу Вернона? Які етапи переміщення виробництва вона описує?

Тестові завдання до розділу 10

1. Що є основною перевагою адаптації товарної стратегії на міжнародному ринку?

- а) Швидкість виходу на ринок
- б) Можливість уникнути дослідження локального середовища
- в) Більша відповідність місцевим нормам і очікуванням
- г) Стандартизована комунікація бренду

2. Яка стратегія полягає у просуванні одного і того самого продукту без змін у всіх країнах?

- а) Подвійна адаптація
- б) Адаптація просування
- в) Стандартизація продукту
- г) Глобальна стандартизація

3. Що є ключовим фактором конкурентоспроможності товару на світовому ринку?

- а) Висока заробітна плата персоналу
- б) Стабільна реклама в соцмережах
- в) Відповідність моді сезону
- г) Поєднання якості та ціни продукту

4. Яка з наведених функцій НЕ належить до основних функцій упаковки?

- а) Захист
- б) Реклама
- в) Зручність користування
- г) Збільшення терміну служби продукту

5. Що слід враховувати при виборі упаковки для ринку з низькою купівельною спроможністю?

- а) Великі розміри упаковки
- б) Малі об'єми або одиничне фасування
- в) Преміальні кольори
- г) Використання скляної тари

6. Яка стратегія бренду передбачає повну адаптацію до кожного ринку?

- а) Стандартизований бренд
- б) Мультинаціональний бренд

- в) Регульований бренд
- г) Вільний бренд

7. Яка вимога НЕ є передумовою успішного міжнародного бренду?

- а) Легка вимова
- б) Уникнення плутанини
- в) Повна локалізація реклами у всіх країнах
- г) Позитивні асоціації

8. Яка з наведених технологій дозволяє покупцю віртуально приміряти одяг за допомогою доповненої реальності?

- а) Дрон-доставка
- б) IoT (Інтернет речей)
- в) AR (доповнена реальність)
- г) Програмована реклама

9. Яка основна перевага використання штучного інтелекту (ШІ) в міжнародному маркетингу?

- а) Зниження вартості сировини
- б) Заміна персоналу на складах
- в) Виведення нових продуктів без реклами
- г) Автоматизація аналізу даних та персоналізація контенту

10. Яка з фаз життєвого циклу продукту зазвичай характеризується піком продажів і зменшенням прибутку?

- а) Впровадження
- б) Зрілість
- в) Насичення
- г) Спад

Рекомендована література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Міжнародний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 456 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2020. 528 с.
3. Ковальчук С.В., Карпенко В.Л., Фесенко Т.С. Маркетингова товарна політика. Новий світ-2000. 2024. 174 с.
4. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2018. 410 с.
5. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика. Триторія. 2022. 158 с.
6. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 372 с.

7. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 19th ed., New York: McGraw-Hill Education, 2022. 720 p.
8. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2019. 784 p.
9. Johansson J. K. Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 728 p.
10. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 10th ed. Harlow: Pearson, 2022. 736 p.

РОЗДІЛ 11. МІЖНАРОДНА ЦІНОВА ПОЛІТИКА

- 11.1. Поняття ціни і цінової політики у міжнародному маркетингу
- 11.2. Види цін в міжнародному маркетингу
- 11.3. Процес формування ціни на міжнародному ринку
- 11.4. Міжнародні цінові стратегії

Ключові слова: ціна, міжнародні цінова політика, цінова стратегія, ціни вільного ринку, ціни закритого ринку, методи ціноутворення.

11.1. Поняття ціни і цінової політики у міжнародному маркетингу

У глобалізованій економіці компанії працюють в умовах жорсткої, динамічної та глибоко конкурентної цінової ситуації. Зміна купівельної спроможності, загострення економічних криз, зростання ролі онлайн-платформ і маркетплейсів на зразок Rozetka, Amazon чи eBay сформували нового, значно вимогливішого споживача. Сучасні клієнти уважніше порівнюють пропозиції, активно шукають вигідні варіанти й чинять істотний тиск на компанії, змушуючи їх переглядати свої цінові стратегії.

Однак зниження ціни не є універсальним рішенням. Надто різке здешевлення може призвести до падіння прибутковості, руйнівних цінових війн та знецінення бренду. Коли ціна стає єдиною конкурентною перевагою, компанія втрачає можливість переконувати клієнта за допомогою якості, дизайну, сервісу або унікального досвіду користування продуктом.

У міжнародному маркетингу особливо важливо пам'ятати: компанія продає не ціну, а цінність.

Так, інколи потрібні доступні, бюджетні пропозиції. Але частіше – завдання полягає в тому, щоб аргументовано пояснити споживачеві, чому вища ціна відповідає вищій отриманій цінності: як матеріальній, так і емоційній, сервісній чи символічній.

Ціна – це не лише грошовий вираз вартості. Це обмін, сума, яку споживач готовий пожертвувати заради отримання товару або послуги. У повсякденні вона має різні форми: плата за навчання – внесок; житло – орендна плата; кредитні картки – відсотки; юридичні/медицинські послуги – гонорар; страхування – страховий внесок; транспорт – квиток, тариф, збір. У міжнародному бізнесі ціна може включати також: митні платежі, валютні ризики, логістичні витрати, податки країни-імпортера.

Ціна може виражатися не лише грошима. Бартер, взаємні послуги, передача активів або прав – усе це альтернативні форми ціноутворення, які й сьогодні використовують у міжнародних угодах.

Ціна – єдина складова маркетингового комплексу 4Р, що генерує для компанії дохід, тоді як продукт, дистрибуція та просування формують витрати. Водночас вона – найгнучкіший інструмент: продукт складно швидко змінити, а ціну можна коригувати миттєво. Проте саме ціноутворення часто є найскладнішим завданням для маркетологів. Розвинені компанії трактують його як стратегічний інструмент створення цінності й управління її сприйняттям.

Невелике підвищення ціни в міжнародному масштабі може суттєво збільшити прибутковість компанії. Однак працювати з ціною необхідно системно.

Міжнародна цінова політика – це система стратегічних і тактичних рішень компанії щодо встановлення, коригування та управління цінами на товари й послуги на зарубіжних ринках із урахуванням міжнародних умов: валютних коливань, витрат експорту, митних бар'єрів, конкурентного середовища, локальної купівельної спроможності, культурних відмінностей і державного регулювання.

Міжнародна цінова політика – це те, як компанія визначає й адаптує ціну свого товару в різних країнах світу, щоб бути конкурентною, отримувати прибуток, відповідати очікуванням місцевих споживачів, покривати витрати експорту та локалізації та дотримуватися вимог кожної держави.

Міжнародна цінова політика формується в умовах багаторівневого та мінливого глобального середовища, де компанія стикається не лише з економічними, а й із політичними, культурними, логістичними та регуляторними чинниками. На відміну від внутрішнього ринку, де ціноутворення здійснюється в більш однорідному контексті, міжнародний маркетинг вимагає глибокої адаптації цінових рішень відповідно до специфіки кожної країни. Нижче подано основні фактори, які визначають логіку та інструментарій міжнародної цінової політики.

Головною метою міжнародної цінової політики є забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості компанії на кожному зарубіжному ринку без шкоди для глобальної ціннісної пропозиції бренду. Іншими словами, компанія повинна:

- адаптувати ціну до локальних умов;
- зберігати узгодженість із загальною глобальною стратегією;
- підтримувати стабільний рівень прибутковості.

11.2. Види цін в міжнародному маркетингу

У міжнародній торгівлі формування цін залежить не лише від попиту, пропозиції чи собівартості, а й від того, на якому ринку ціни діють – на відкритому (вільному) чи закритому. Різниця між цими типами ринків має фундаментальний характер і впливає на конкурентне середовище, інтенсивність торгівлі, можливість входу для іноземних компаній, рівень регулювання та доступність товарів. Розуміння механізмів ціноутворення на цих ринках є ключовим для міжнародних компаній, що прагнуть ефективно позиціонувати свої продукти, зберігати конкурентні переваги та прогнозувати поведінку споживачів.

Ціни вільного ринку – це ціни, що формуються під впливом ринкових сил попиту й пропозиції без суттєвого адміністративного втручання держави, монопольних структур або обмежувальних торговельних умов. Вони є результатом відкритої конкуренції між багатьма продавцями та здебільшого визначаються природними економічними процесами.

Основні риси цін вільного ринку:

- Високий рівень конкуренції. Наявність великої кількості виробників і продавців сприяє гнучкому і швидкому реагуванню цін на навіть незначні зміни попиту;
- Прозорість інформації. Учасники ринку мають доступ до широкого спектра даних про ціни, якість продукції, умови постачання та альтернативні пропозиції;
- Гнучкість. Ціни можуть змінюватися щоденно або навіть миттєво, реагуючи на глобальні тренди, дефіцити, сезонні коливання чи політичні події;
- Відсутність (або мінімальна кількість) бар'єрів входу. Нові виробники можуть відносно легко виходити на ринок і починати торгівлю, що підтримує динаміку конкуренції;
- Мінімальне державне втручання. Держава переважно виконує регулятивні функції: забезпечує правову базу, антимонопольний контроль, спостерігає за дотриманням чесної конкуренції.

До цін вільного ринку належать:

1. Довідкові ціни – це орієнтовні, публічно доступні ціни на певні товари, які публікуються у спеціалізованих економічних виданнях, інформаційних бюлетенях, аналітичних базах даних, звітах торговельних палат або галузевих асоціацій. Вони не є цінами реальних угод, однак виконують роль базового орієнтиру під час формування комерційних пропозицій та укладання контрактів. Ціни цього типу особливо важливі на ринках стандартної продукції – сировини, напівфабрикатів, промислових матеріалів, тобто товарів із високим

рівнем однорідності. Довідкові ціни дають змогу учасникам ринку оцінити загальний рівень вартості, простежити динаміку та порівнювати різні джерела пропозиції. Водночас їх слід трактувати обережно, оскільки вони зазвичай не включають фактичні умови постачання, якість товару, знижки, бонуси, логістичні витрати або особливості контракту.

2. Біржові котирування – це ціни, що формуються на товарних біржах у процесі торгівлі стандартизованими товарами (нафта, газ, метали, зернові, кава, какао, бавовна тощо). Ціни, що котируються на біржах, є одними з найоб'єктивніших ринкових орієнтирів, оскільки вони відображають миттєвий баланс попиту й пропозиції та базуються на відкритих конкурентних торгах.

3. Аукціонні ціни – це ціни, що встановлюються в результаті публічних аукціонів, де покупці роблять ставки на конкретні партії товарів. Такі ціни властиві ринкам, де товар має унікальні характеристики або де обсяг пропозиції обмежений: чайні аукціони, хутрові аукціони, лісові аукціони, аукціони рідкісних сортів тютюну. На відміну від біржових котирувань, які стосуються стандартизованих товарів, аукціонні ціни можуть суттєво коливатися залежно від якості, сезону, попиту конкретних покупців і престижності аукціонного майданчика.

4. Ціни міжнародних торгів формуються під час проведення тендерів чи міжнародних торгів на поставку товарів, обладнання або послуг. Такі торги проводять державні структури, великі корпорації, міжнародні організації. Ціни, що виникають у процесі тендерних процедур, відображають рівень конкуренції між учасниками, їхні технологічні можливості та готовність пропонувати найкращі умови.

Міжнародні торги є характерними для ринків інфраструктурних проєктів (будівництво доріг, мостів, енергетичних об'єктів), закупівлі машин та устаткування, постачання високотехнологічної продукції, надання інжинірингових, консультаційних і логістичних послуг. Важлива особливість таких цін полягає в тому, що вони враховують специфікацію тендерної документації, вимоги замовника, умови фінансування, гарантії та строки виконання. Тому ціни міжнародних торгів можуть істотно відрізнятися від звичайних ринкових цін на аналогічні товари.

5. Ціни пропозицій – це індивідуально сформовані комерційні ціни, які фірма подає покупцеві у відповідь на його запит. Такі ціни враховують конкретні вимоги клієнта: бажані технічні параметри, обсяги закупівлі, умови постачання (Інкотермс), строки виконання, пакування, гарантійне обслуговування, можливі знижки та інші елементи персоналізації.

На відміну від біржових або довідкових цін, ціни пропозицій мають яскраво виражений індивідуальний характер і можуть значною мірою змінюватися залежно від переговорних позицій сторін, репутації фірми, рівня конкуренції, наявності альтернативних постачальників чи стратегічного інтересу продавця. Вони часто використовуються у B2B-сегменті, а також для промислового обладнання, високотехнологічної продукції, індивідуальних проектів або комплексних поставок.

5. Контрактні ціни – це реальні ціни, за якими здійснено конкретну комерційну операцію в рамках підписаного договору між продавцем і покупцем. Вони є фактичним відображенням результатів переговорів, погоджених умов постачання, ринкової кон'юнктури та взаємних зобов'язань сторін.

6. Розрахункові ціни застосовуються тоді, коли інформація про фактичні комерційні операції відсутня або недостатня. Вони формуються шляхом аналітичних розрахунків на основі оцінки витрат виробництва, транспортних витрат, середніх ринкових марж, податків, митних платежів та інших факторів. Розрахункові ціни виконують функцію економічного обґрунтування та використовуються при плануванні зовнішньоторговельних операцій, у бізнес-планах, у прогнозних розрахунках, для порівняння альтернативних ринків, на нових або малодосліджених ринках.

На відміну від довідкових або біржових цін, розрахункові ціни не є ринковими – вони відображають очікуваний, теоретично можливий рівень вартості, який використовується для прийняття управлінських рішень.

Ціни закритих ринків формуються в умовах обмеженого доступу, коли участь іноземних компаній або навіть внутрішніх гравців контролюється державою, монополіями або специфічними інституційними механізмами. На таких ринках ціноутворення часто відбувається не на основі конкуренції, а під впливом адміністративних рішень, регуляцій, спеціальних умов постачання, державної монополії.

До цін закритих ринків належать:

1. Трансфертні ціни – це ціни, за якими здійснюється обмін товарами, послугами, нематеріальними активами або фінансовими ресурсами між підрозділами однієї транснаціональної корпорації (ТНК), що розташовані в різних країнах. Такі ціни не є ринковими в класичному розумінні, адже формуються всередині корпорації, а не між незалежними учасниками ринку. Вони виконують функцію внутрішньогосподарського регулювання та впливають на розподіл прибутку між країнами, податкове навантаження, фінансову звітність філій, ефективність логістики та виробничих процесів.

Трансфертне ціноутворення дозволяє корпорації управляти потоками капіталу і оптимізувати діяльність у глобальному масштабі. Наприклад, компанія може встановити нижчу трансфертну ціну при поставці комплектуючих із країни з високими податками до країни з нижчими податковими ставками, що зменшує загальне податкове навантаження групи. Саме тому трансфертні ціни є об'єктом ретельного контролю з боку податкових органів, а багато країн запроваджують міжнародні правила «arm's length principle» (принцип «витягнутої руки»), що вимагає встановлення внутрішньокорпоративних цін на рівні, близькому до ринкового.

Трансфертні ціни застосовуються не лише для матеріальних товарів, а й для роялті, ліцензій, інтелектуальної власності, консультаційних послуг, франшиз, фінансових транзакцій. Вони є ключовим елементом глобальної економіки та визначають конкурентні позиції ТНК на міжнародних ринках.

2. Регіональні ціни в межах торговельних блоків. У рамках економічної інтеграції багато торговельних блоків – таких як Європейський Союз (ЄС), Північноамериканська угода про вільну торгівлю (NAFTA/USMCA) тощо — формують спеціальний підхід до ціноутворення, який відрізняється від загальносвітових або національних цінових моделей. Ці так звані регіональні ціни торговельних блоків встановлюються з урахуванням інтеграційних зобов'язань, спільної торговельної політики, тарифного режиму, регуляторної гармонізації та внутрішньорегіональних механізмів конкуренції.

Регіональні ціни в межах економічних союзів мають власну природу, оскільки їх формування не можна розглядати виключно через призму класичної взаємодії попиту та пропозиції. Такі ціни є результатом поєднання ринкових механізмів і узгодженої політики торговельного блоку, що забезпечує країнам-учасникам спільні правила доступу до ринку.

3. Преференційні ціни – це знижені, пільгові ціни, що застосовуються в міжнародній торгівлі в рамках спеціальних угод, державних програм чи політичних домовленостей. Вони не є ринковими, оскільки встановлюються з урахуванням політичних, соціально-економічних або стратегічних цілей, а не ринкової кон'юнктури.

Ціна виконує не лише економічну, а й політичну функцію. Наприклад, енергетичні ресурси можуть постачатися за преференційними цінами стратегічним партнерам; фармацевтичні компанії можуть продавати вакцини за пільговими цінами країнам із низьким рівнем доходу; держави можуть надавати пільгові кредити у зв'язі з поставками продукції за зниженою вартістю.

Преференційні ціни формують особливий тип ринкових відносин, що поєднують елементи економічного розрахунку із соціально-політичною

доцільністю. Вони дозволяють збільшити доступність товарів, зміцнити зовнішньоекономічні зв'язки та підтримати стратегічні напрями розвитку.

11.3. Процес формування ціни на міжнародних ринках

Ціноутворення на міжнародному ринку – це складний багатофакторний процес, що потребує врахування економічних, політичних, правових, логістичних і культурних параметрів конкретної країни та інтеграційного об'єднання. На відміну від внутрішнього ринку, де компанія діє у відносно стабільному регуляторному середовищі, міжнародний ринок характеризується значною неоднорідністю умов, коливаннями валютних курсів, бар'єрами доступу й різною структурою попиту. Тому методика формування ціни на зовнішній ринок повинна бути системною, багаторівневою та орієнтованою на адаптацію до локальних умов збуту.

Ціноутворення на міжнародному ринку включає такі етапи:

1. Визначення цілей міжнародного ціноутворення. Компанія повинна чітко визначити, яку функцію ціна виконуватиме на конкретному ринку.

До найпоширеніших цілей належать:

- максимізація прибутку на зрілих ринках із низькою конкуренцією;
- завоювання частки ринку, що передбачає агресивніше ціноутворення;
- позиціонування товару як преміального або масового;
- вихід на новий ринок, де ціна може бути інструментом зниження бар'єрів для споживачів;
- стримування конкурентів через стратегічно низькі ціни;
- стабілізація партнерських відносин (з дистриб'юторами, дилерами, ритейлом).

Цілі мають відповідати загальній міжнародній стратегії компанії, зокрема її глобальному позиціонуванню, структурі глобальної пропозиції та стратегічній важливості окремого ринку.

2. Дослідження кон'юнктури зовнішнього ринку. На цьому етапі компанія оцінює конкурентне середовище, споживчу поведінку та економічні параметри країни.

Основними елементами аналізу є:

- Рівень і структура попиту. Попит може відрізнятися за еластичністю, чутливістю до ціни та сезонністю. У країнах із високою купівельною спроможністю споживачі частіше орієнтуються на якість, тоді як у країнах, що розвиваються, – на доступність;

- Конкурентне середовище. Компанія має визначити основних конкурентів, їхню частку ринку, стратегії ціноутворення, наявність місцевих виробників та імпортованих товарів;
- Регуляторні вимоги. Вони включають мита, акцизи, технічні стандарти, сертифікацію, обмеження на ціни, антидемпінгову політику;
- Інституційні обмеження. У деяких країнах регулювання може включати індикативні ціни, державні тендери, валютний контроль.

Результати аналізу використовуються як вихідні дані для подальших розрахунків.

3. Визначення витрат та формування базової собівартості. Собівартість продукції у міжнародній торгівлі значно складніша, ніж на внутрішньому ринку. Окрім виробничих витрат, у міжнародну собівартість входять витрати на експортне пакування, маркування відповідно до норм країни-імпортера, транспортні витрати (морські, авіаційні, автомобільні), страхування вантажу (CIF, CIP), митні збори та комісії брокера, логістика на території країни-покупця, витрати на адаптацію товару до локальних норм, комісії дистриб'юторів.

Компанія формує експортну собівартість, яка слугує базою для подальших рішень щодо ціни.

4. Формування ціни через вибір методу ціноутворення. Після того як компанія визначила стратегічні цілі виходу на зовнішній ринок, оцінила ринкову кон'юнктуру та розрахувала міжнародну собівартість, наступним ключовим етапом є вибір методу встановлення початкової ціни. Саме цей етап визначає базову відправну точку для всієї подальшої цінової політики, оскільки різні методи дозволяють по-різному інтерпретувати ринкові умови, структуру витрат і поведінку споживачів. У міжнародній торгівлі вибір методу ціноутворення є особливо важливим: різні країни відрізняються рівнем конкуренції, культурою споживання, регуляторними обмеженнями та економічними ризиками, що робить універсального підходу неможливим.

Метод встановлення початкової ціни має забезпечити відповідність між внутрішніми можливостями компанії та зовнішніми умовами ринку. Тому підприємства ретельно аналізують не лише власні витрати чи бажану прибутковість, а й попит, очікування споживачів, дії конкурентів і стратегічну позицію товару в міжнародному середовищі. У результаті правильний вибір методу дозволяє сформувати базову ціну, яка є економічно обґрунтованою, конкурентоспроможною і стратегічно доцільною для конкретного зовнішнього ринку.

Методи прямого ціноутворення – це група підходів, за яких ціна на товар або послугу визначається шляхом прямого математичного або економічного

розрахунку, ґрунтованого на фактичних даних про витрати, маржу, попит чи інші об'єктивні параметри. На відміну від непрямих методів (орієнтованих переважно на конкурентів або сприйняття цінності), прямі методи передбачають чіткий, формалізований і кількісний підхід до встановлення ціни.

Ці методи є базовими й широко застосовуються у міжнародній торгівлі, де необхідно враховувати складну структуру витрат, логістичні витрати, мита, податки та валютні ризики.

А) Ціноутворення на основі попиту – це метод встановлення ціни, за якого ключовим орієнтиром виступає готовність споживачів платити, їхня цінова чутливість та сприйняття цінності продукту. На відміну від витратних методів, що виходять із собівартості виробництва, або конкурентних методів, що орієнтуються на ринкові ціни конкурентів, попитове ціноутворення зосереджується на максимізації споживчої корисності та визначенні тієї ціни, яка забезпечує найвищу можливу виручку або прибуток.

Такий підхід найефективніший у ситуаціях, коли продукт має значну диференціацію, унікальні властивості, емоційну чи символічну цінність, а також у секторах, де попит тісно пов'язаний із поведінковими й психологічними мотивами купівлі.

Б) Ціноутворення на основі витрат – один із найпоширеніших і найтрадиційніших методів формування експортних цін. Його концептуальна сутність полягає у тому, що ціна визначається шляхом прямого розрахунку витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією товару на зовнішньому ринку, із подальшим додаванням планового прибутку. Метод спирається на економічну логіку: ціна має бути такою, щоб компенсувати всі витрати компанії та забезпечити їй мінімально прийнятну норму рентабельності.

Базова формула методу виглядає так:

$$Ц = С + П,$$

де

Ц — продажна ціна,

С — повна собівартість,

П — плановий прибуток.

Простота формули не повинна вводити в оману: у міжнародному бізнесі структура витрат значно складніша, ніж на внутрішньому ринку. Собівартість експортного товару включає численні логістичні, фіскальні, організаційні та фінансові елементи, що суттєво впливають на кінцеву ціну.

Першим кроком у формуванні експортної ціни є визначення повної «національної» собівартості продукції. Вона охоплює витрати на сировину та матеріали, оплату праці, виробничі накладні витрати, амортизацію, а також

адміністративні та управлінські витрати компанії. Цей базовий рівень собівартості відображає фактичні витрати, понесені підприємством у країні походження товару, і становить відправну точку для подальших розрахунків.

Другим етапом є додавання витрат, пов'язаних зі спеціальною підготовкою товару до експорту. На відміну від внутрішнього ринку, міжнародні операції потребують додаткових витрат на спеціальне маркування, пакування відповідно до міжнародних стандартів, забезпечення належного технічного стану продукції, проведення санітарних, ветеринарних або фітосанітарних процедур, а також сертифікації, якщо цього потребує країна-імпортер. До цієї ж групи включаються витрати експортної служби підприємства, що здійснює підготовку контрактів, логістичну координацію, веде переговори, забезпечує юридичний супровід та виконує інші адміністративні функції. У транснаціональних корпораціях такі витрати нерідко розподіляються на весь обсяг продукції, що реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Об'єднання національної собівартості з витратами на підготовку до експорту утворює експортну собівартість до моменту відправлення товару за кордон.

Наступною складовою є витрати, пов'язані з фізичним переміщенням товару до країни призначення. Вони включають витрати на завантаження, зберігання у порту або терміналі, міжнародне транспортування (морське, авіаційне, автомобільне чи залізничне), страхування вантажу та обов'язкові портові та консульські збори. На цьому етапі собівартість значно зростає, оскільки міжнародні перевезення часто характеризуються високою волатильністю тарифів, залежністю від ринкової кон'юнктури, сезонних коливань, наявності або відсутності контейнерів, а також геополітичних факторів. Сукупність цих витрат формує вартість товару, який прибув до іноземної держави.

Після ввезення товару на територію країни-імпортера до собівартості додаються витрати, пов'язані із його збутом на місцевому ринку. Сюди входять витрати на маркетингові заходи, рекламні кампанії, юридичний супровід, оренду складських приміщень, оплату праці персоналу, логістику між регіонами всередині країни та інші витрати, що забезпечують доступність товару для кінцевих споживачів. На цьому етапі формується собівартість до фінансових витрат, тобто вартість товару вже адаптована до умов іноземного ринку, однак ще не враховує витрати, пов'язані з фінансуванням.

Фінансові витрати є важливою складовою міжнародної собівартості, оскільки майже всі експортні операції передбачають певну форму фінансового забезпечення – від фінансування виробництва до моменту продажу, до кредитування партнерів, затримок із платежами, використання акредитивів,

факторингу та інших фінансових інструментів міжнародної торгівлі. Ці витрати включають відсотки за користування кредитними ресурсами, витрати на банківські операції, фінансування комерційного кредиту та інші платежі, необхідні для підтримання оборотності капіталу в зовнішньоекономічній діяльності. Після їх додавання формується собівартість продукту до визначення ступеня ризику.

Останній етап – включення витрат, пов'язаних з покриттям ризиків. Зовнішньоекономічні операції завжди пов'язані з підвищеним рівнем невизначеності, тому підприємство враховує фінансові, політичні та комерційні ризики. Фінансові ризики стосуються можливих коливань валютних курсів, зміни вартості кредитних ресурсів чи неплатоспроможності партнерів. Політичні ризики пов'язані зі зміною законодавства, націоналізацією, змінами тарифів або торговельних обмежень. Комерційні ризики охоплюють затримки в доставленні, псування товару, непередбачені логістичні труднощі та інші фактори, які можуть вплинути на результат операції. Додавання відповідної компенсаційної надбавки формує повну собівартість продукту на іноземному ринку.

Таким чином, метод ціноутворення на основі витрат дозволяє підприємству з високою точністю розрахувати економічно обґрунтовану експортну ціну, яка повністю відображає структуру витрат на виробництво та реалізацію товару за кордоном. Водночас головним недоліком цього підходу є його орієнтація лише на внутрішню логіку підприємства. Він не враховує сприйняття ціни споживачами, еластичність попиту, інтенсивність конкуренції та культурні й психологічні особливості зовнішнього ринку. Унаслідок цього навіть економічно обґрунтована з точки зору виробника ціна може виявитися неприйнятною для покупця, що призведе до зниження обсягів продажу чи повної відсутності попиту. Саме тому у міжнародній практиці цей метод рекомендовано поєднувати з аналізом ринку, дослідженням цінової еластичності та оцінкою конкурентного середовища, щоб отримати ціну, яка є не лише економічно виправданою, але й ринково прийнятною.

В) Ціноутворення на основі пропозиції є методом, у якому ключовим орієнтиром для встановлення ціни виступають умови й параметри ринкової пропозиції, тобто ціни конкурентів, структура товарної номенклатури, рівень насиченості ринку, інтенсивність конкуренції та характерні особливості товарів-аналогів. Метод ціноутворення на основі пропозиції виходить із зовнішньої ринкової логіки, де саме конкуренти формують орієнтири вартості. Такий підхід є характерним для ринків із високою конкуренцією, а також для країн, де попит є більш-менш стабільним і визначальним фактором стає ринкове співвідношення сил між продавцями.

У міжнародному маркетингу цей метод особливо поширений у галузях, де товари значною мірою стандартизовані: у торгівлі сировиною, базовими промисловими товарами, продукцією машинобудування, електронікою масового виробництва, автомобілями, фармацевтичними препаратами-генериками. У таких випадках покупець має широкий вибір, а виробники опиняються під тиском ринкової пропозиції, що формує чіткі й жорсткі цінові рамки.

До **методів непрямого ціноутворення** належать інструменти, що не встановлюють ціну безпосередньо, але опосередковано впливають на її рівень та привабливість для покупця.

А) Маркетингова політика торговельного кредитування. У цьому випадку підприємство не знижує номінальну ціну товару, але робить її доступнішою завдяки відтермінуванню платежу, розстрочці або фінансуванню покупки на пільгових умовах. Для міжнародної торгівлі це особливо важливо, оскільки покупці нерідко працюють у складних фінансових умовах, мають обмежений доступ до кредитних ресурсів або відчують валютні ризики. Торговельний кредит фактично зменшує ціновий бар'єр для покупця і підвищує конкурентоспроможність продавця без зміни номінальної ціни. Для продавця він, водночас, виступає способом розширити ринок збуту й зміцнити довгострокові партнерські відносини.

Б) Політика кондицій – тобто спеціальних умов продажу, що супроводжують товар і створюють додаткову цінність для покупця. До кондицій можуть належати умови гарантійного обслуговування, післяпродажний сервіс, терміни доставки, пакування, монтаж, навчання персоналу, можливість повернення товару або розширені умови страхування. Хоча вони безпосередньо не змінюють ціну, їх наявність чи відсутність суттєво впливають на сприйняття цінності продукту. У міжнародній торгівлі кондиції мають особливе значення: покупці різних країн по-різному оцінюють важливість сервісу, швидкості доставки чи умов гарантії, а тому правильно сформована система кондицій здатна компенсувати навіть відносно високу ціну товару.

В) Система знижок традиційно вважається однією з найбільш ефективних форм непрямого ціноутворення. Знижки можуть мати різний характер – сезонний, об'ємний, партнерський, промоційний, дилерський або ексклюзивний але в усіх випадках вони виконують функцію стимулювання продажів і підтримання конкурентоспроможності. І хоча знижка фактично зменшує реальну ціну товару, її використання дозволяє зберігати номінальний рівень цін, контролювати рентабельність і гнучко управляти збутом залежно від ситуації на ринку. У міжнародному бізнесі знижки часто застосовуються для адаптації до місцевої купівельної спроможності, для заохочення великих імпортерів або

дистриб'юторів, а також для захисту ринку від конкурентів під час періодів коливань попиту.

5. Контроль і перегляд ціни. Міжнародні ціни рідко залишаються стабільними протягом тривалого періоду. Гнучкість ціни – необхідна умова конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Компанія повинна:

- контролювати зміни ринкової кон'юнктури;
- відстежувати валютні курси;
- аналізувати дії конкурентів;
- прогнозувати зміни у митних бар'єрах;
- переглядати ціну при значних змінах витрат або логістики.

11.4. Міжнародні цінові стратегії

Міжнародні цінові стратегії – це системи довгострокових рішень, за допомогою яких компанія визначає спосіб формування і зміни цін на зарубіжних ринках. На відміну від суто тактичних дій, цінові стратегії закладають фундамент позиціонування бренду, формують конкурентні переваги та визначають характер взаємодії компанії із зовнішніми стейкхолдерами – споживачами, дистриб'юторами, конкурентами та регуляторами. В умовах глобалізації цінові стратегії набувають особливого значення, оскільки міжнародні ринки характеризуються різноманітними доходами населення, різною ціною чутливістю, політичною нестабільністю, митними бар'єрами, специфічними вимогами до продукції та неоднаковою інтенсивністю конкуренції.

Правильно обрана стратегія дає можливість компанії забезпечити стабільну присутність на ринку, отримати бажану частку, оптимізувати витрати, управляти попитом і вибудувати міцну ринкову позицію. Нижче наведено найпоширеніші міжнародні цінові стратегії.

1. Стратегія «зняття вершків» передбачає встановлення максимально високої початкової ціни на новий продукт, що має унікальні характеристики, інноваційні властивості або значні конкурентні переваги. Її застосовують тоді, коли продукт здатен привернути увагу сегменту споживачів, що готовий платити за новизну, якість або престиж.

На міжнародних ринках ця стратегія особливо ефективна у сферах високотехнологічних продуктів (смартфони, електроніка, медичне обладнання), інноваційних фармацевтичних препаратів, преміальних автомобілів, унікальних товарів модної індустрії.

Висока ціна на старті дозволяє компанії швидко окупити витрати на розробку продукту, інвестиції у R&D, маркетингові кампанії та патентний

захист. Надалі, у міру появи конкурентів або зниження попиту, ціна поступово зменшується, що дає змогу охопити ширші сегменти ринку. На міжнародному рівні стратегія «зняття вершків» потребує врахування відмінностей у купівельній спроможності та культурному сприйнятті високих цін у різних країнах.

2. Стратегія прориву або проникнення на ринок. На відміну від попередньої, стратегія проникнення передбачає встановлення низької початкової ціни для швидкого залучення значної кількості споживачів і завоювання помітної частки ринку. Мета полягає не в отриманні високого прибутку на старті, а в масштабуванні обсягів продажів, створенні бар'єрів для нових конкурентів та укоріненні бренду на міжнародному ринку.

Ця стратегія особливо актуальна тоді, коли ринок високоеластичний за ціною, конкуренція інтенсивна, споживачі чутливі до змін вартості, компанія прагне швидко збільшити впізнаваність.

У міжнародній практиці її часто застосовують у галузях, де важлива «мережева присутність» (streaming-сервіси, мобільний зв'язок, інтернет-сервіси). Водночас стратегія потребує достатніх фінансових ресурсів, адже низька ціна означає меншу маржу в короткостроковій перспективі.

3. Стратегія витіснення передбачає встановлення ціни нижчої за середньоринковий рівень, інколи навіть нижчої за собівартість, з метою усунення конкурентів і подальшого отримання монопольного становища. На міжнародних ринках така стратегія використовується рідше через ризики правових санкцій, проте вона може спостерігатися у галузях із жорсткою конкуренцією та високою капіталомісткістю.

Витіснення конкурентів можливе, якщо компанія має значні фінансові резерви, можливість компенсувати збитки на інших ринках, тісні зв'язки з урядом або державну підтримку, монопольне або олігопольне становище у суміжних секторах.

Хоча в ряді країн така стратегія вважається антиконкурентною, у деяких випадках вона може бути використана як інструмент боротьби на ринку, що лише формується.

4. Стратегія орієнтації на цінового лідера. У галузях, де домінують кілька великих міжнародних корпорацій, ціноутворення часто вибудовується навколо цінових сигналів лідера ринку. Компанії, що не мають достатніх ресурсів для формування власної унікальної політики, копіюють або адаптують ціни ключового гравця, зменшуючи ризики неправильного позиціонування.

Стратегія орієнтації на лідера ефективна там, де ринок висококонцентрований, споживачі орієнтуються на стандартизовані товари,

відхилення ціни від загальноприйнятої може зашкодити довірі, конкуренти активно реагують на цінові зміни основного гравця.

Це характерно для ринків авіап перевезень, нафтопродуктів, автомобільної промисловості, фармацевтики.

5. Стратегія престижних цін. Стратегія престижних цін орієнтується на споживачів, для яких ціна виступає індикатором статусу, якості та ексклюзивності. У міжнародному маркетингу вона використовується на ринках люксового сегменту: брендовий одяг, ювелірні вироби, парфумерія, преміальні автомобілі, елітна електроніка, дизайнерські меблі.

Особливість стратегії полягає в тому, що зниження ціни може погіршити сприйняття бренду, адже висока ціна є частиною ціннісної пропозиції. Компанії приділяють значну увагу формуванню іміджу, комунікаційній політиці, ексклюзивності каналів збуту та високому рівню сервісу.

На міжнародних ринках престижні ціни мають адаптуватися з урахуванням культурних особливостей сприйняття розкоші: у Японії важлива стримана елегантність, у країнах Перської затоки – демонстративний престиж, у Європі – історичність і традиції.

6. Стратегія цінової диференціації. Цінова диференціація передбачає встановлення різних цін для різних ринків, сегментів або груп споживачів. Це одна з найпоширеніших стратегій у міжнародній торгівлі, оскільки умови різних країн суттєво відрізняються.

Диференціація може бути:

- географічною (ціни для ЄС, Азії, Африки);
- сегментною (бізнес+ економ-сегмент);
- часовою (сезонність, ранні замовлення);
- каналною (онлайн/офлайн, прямий продаж/дистриб'ютор);
- індивідуальною (для окремих клієнтів B2B).

У міжнародному маркетингу диференціація дозволяє враховувати різну купівельну спроможність, реагувати на валютні ризики, запобігати нелегальному реекспорту, оптимізувати прибутковість на кожному ринку.

7. Стратегія стимулювання комплексних продажів («збитковий лідер») передбачає продаж ключового товару за дуже низькою ціною або навіть нижче собівартості, щоб стимулювати продаж додаткових, більш прибуткових товарів або послуг. Ця стратегія широко застосовується у сферах побутової техніки (дешеві принтери – дорогі картриджі), фармацевтики (низька ціна на базовий препарат – висока на супутні засоби), e-commerce (дешеві вхід – висока ціна додаткових послуг), ігровій індустрії (консолі продаються дешево, прибуток формують ігри).

На міжнародному ринку стратегія дозволяє швидко розширити клієнтську базу та прив'язати споживача до екосистеми бренду.

8. Стратегія психологічних цін. Психологічні ціни формуються з урахуванням поведінкових закономірностей сприйняття вартості. У міжнародній торгівлі вони відрізняються залежно від культурних моделей.

Наприклад, ціна «9,99» у США й Європі. В Китаї число 8 асоціюється із щастям, тому ціни можуть закінчуватися на «8». У мусульманських країнах деякі числа мають сакральні конотації.

Психологічні ціни також можуть передавати повідомлення про цінність, доступність або преміальність. Це ефективний інструмент у сегментах моди, електроніки та онлайн-сервісів.

9. Цінова стратегія виживання застосовується у критичних умовах, під час:

- економічних криз,
- різкого падіння попиту,
- надмірної конкуренції,
- втрати ринкової частки,
- політичної нестабільності.

Метою є збереження присутності на ринку, навіть якщо прибутковість мінімальна або відсутня. Компанія може знижувати ціни до рівня покриття змінних витрат, відмовлятися від частини сервісних послуг або спрощувати продукт.

На міжнародних ринках така стратегія може бути тимчасовим рішенням у період турбулентності, після чого компанія переходить до відновлення нормальної цінової політики.

Міжнародні цінові стратегії є складним інструментом управління конкурентоспроможністю та прибутковістю компанії у глобальному середовищі. Кожна стратегія має власну логіку, переваги та ризики, і вибір конкретної моделі залежить від характеристик ринку, поведінки споживачів, фінансових можливостей компанії та її довгострокових цілей. Успішне міжнародне ціноутворення потребує здатності не лише вибрати окрему стратегію, а й гнучко поєднувати їх, адаптуючи до специфіки кожного ринку.

Контрольні запитання

1. Як у міжнародному маркетингу співвідносяться поняття «ціна» та «цінність» для споживача і чому орієнтація лише на низьку ціну може знецінювати бренд на глобальному ринку?

2. У чому принципова різниця між цінами вільного (відкритого) ринку та цінами закритих ринків і як ця відмінність впливає на можливості входу іноземних компаній та формування їхніх цінових стратегій?

3. Опишіть логіку багатоступеневого процесу формування ціни на міжнародному ринку: від визначення цілей ціноутворення до контролю та перегляду ціни. На яких етапах, на вашу думку, найчастіше виникають помилки і чому?

4. Порівняйте підходи до ціноутворення на основі попиту, витрат і пропозиції. У яких умовах міжнародного ринку (тип товару, рівень конкуренції, купівельна спроможність) доцільніше застосовувати кожен із цих методів?

5. Як маркетингова політика торговельного кредитування, система кондицій та знижок опосередковано змінюють реальну ціну для покупця й впливають на сприйняття цінності товару в різних країнах? Наведіть приклади.

6. Поясніть, у яких ситуаціях на міжнародних ринках компанія може віддати перевагу стратегії «зняття вершків», а в яких – стратегії проникнення. Які ризики пов'язані з неправильним вибором між цими двома підходами?

7. У чому полягає проблема цінової стандартизації та адаптації в міжнародному маркетингу? За яких умов компанія може застосовувати єдину глобальну ціну, а коли необхідна локальна цінова адаптація?

8. Оберіть дві будь-які міжнародні цінові стратегії (наприклад, престижні ціни та цінова диференціація або «збитковий лідер» і стратегія виживання) та поясніть, як їх можна поєднувати в рамках глобальної цінової політики однієї компанії на різних зарубіжних ринках.

9. Як валютні коливання, інфляція та митно-податкове регулювання впливають на формування та коригування цін у міжнародній ціновій політиці компанії? Які інструменти дають змогу мінімізувати цінові ризики?

10. Яку роль відіграють культурні, психологічні та інституційні чинники у сприйнятті ціни на різних національних ринках і як компанія може враховувати ці відмінності у своїй міжнародній ціновій політиці?

Тестові завдання до розділу 11

1. Міжнародна цінова політика – це передусім:

- а) Встановлення мінімально можливих цін на всіх ринках
- б) Система рішень щодо встановлення, коригування та управління цінами на зарубіжних ринках з урахуванням міжнародних умов
- в) Політика держави щодо регулювання митних тарифів
- г) Встановлення єдиної фіксованої ціни для всіх країн світу

2. Яка з наведених характеристик найточніше описує ціну в міжнародному маркетингу?

- а) Це завжди сума грошових витрат виробника
- б) Це виключно грошовий еквівалент собівартості продукції
- в) Це сума, яку споживач готовий обміняти (гроші, бартер, послуги) за отримання товару або послуги
- г) Це величина податку, що додається до вартості товару

3. Який тип цін належить до цін вільного ринку?

- а) Преференційні ціни в межах міждержавних угод
- б) Трансфертні (внутріфірмові) ціни ТНК
- в) Біржові котирування на сировинні товари
- г) Адміністративно фіксовані державою ціни

4. Який із наведених видів цін є прикладом ціни закритого ринку?

- а) Біржові котирування на зернові
- б) Контрактні ціни між незалежними компаніями
- в) Трансфертні ціни між підрозділами транснаціональної корпорації
- г) Аукціонні ціни на хутро

5. Що є ключовою ознакою ціноутворення на основі попиту?

- а) Визначення ціни виключно за формулою «собівартість + прибуток»
- б) Орієнтація на середній рівень цін основних конкурентів
- в) Встановлення ціни з урахуванням готовності споживача платити та сприйнятої цінності
- г) Фіксація ціни на рівні, рекомендованому державними органами

6. Основний недолік ціноутворення на основі витрат у міжнародному маркетингу полягає в тому, що:

- а) Неможливо розрахувати «національну» собівартість
- б) Не враховуються логістичні витрати та митні платежі
- в) Ціна завжди виходить завищеною порівняно з конкурентами
- г) Не враховується сприйняття ціни споживачами, еластичність попиту та конкурентне середовище

7. Який метод/підхід найточніше відображає ціноутворення на основі пропозиції?

- а) Компанія встановлює ціну виходячи з цільового рівня прибутку на інвестиції
- б) Компанія прив'язує ціну до біржових котирувань сировини
- в) Компанія орієнтується на рівень цін конкурентів і структуру ринкової пропозиції
- г) Компанія встановлює ціну, виходячи з мінімально допустимих змінних витрат

8. Який із наведених інструментів належить до методів непрямого ціноутворення?

- а) Розрахунок точки беззбитковості
- б) Вибір стратегії «зняття вершків»
- в) Маркетингова політика торговельного кредитування
- г) Формування цінової пропозиції на основі повної собівартості

9. Яка міжнародна цінова стратегія передбачає високу стартову ціну з подальшим поступовим її зниженням?

- а) Стратегія проникнення на ринок
- б) Стратегія «зняття вершків»
- в) Стратегія виживання
- г) Стратегія «збиткового лідера»

10. У яких умовах міжнародна компанія найімовірніше застосує цінову стратегію виживання?

- а) Коли попит стабільний, конкуренція низька, а маржа висока
- б) Коли потрібно підкреслити престиж і ексклюзивність бренду
- с) Під час економічної кризи, різкого падіння попиту та надмірної конкуренції
- г) При запуску інноваційного продукту в преміальному сегменті

Рекомендована література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Міжнародний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 456 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2020. 528 с.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2018. 410 с.
6. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 372 с.
7. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 19th ed., New York: McGraw-Hill Education, 2022. 720 p.
9. Johansson J. K. Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 728 p.
8. Hollensen S. Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. 9th ed. Harlow: Pearson Education, 2023. 800 p.
10. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 10th ed. Harlow: Pearson, 2022. 736 p.
11. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 832 p.

«Якщо ви допоможете достатній кількості людей отримати те,
що вони хочуть, то й самі отримаєте все, чого бажаєте.»
– Зіг Зіглар

РОЗДІЛ 12. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

- 11.1. Сутність та значення політики розподілу в міжнародному маркетингу. Особливості формування її каналів на міжнародних ринках
- 11.2. Типи міжнародних каналів розподілу. Вибір оптимального каналу
- 11.3. Маркетингові системи управління каналами розподілу
- 11.4. Посередники на міжнародних ринках і форми роботи з ними
- 11.5. Тенденції та інновації в організації розподілу продукції на міжнародних ринках

Ключові слова: міжнародна політика розподілу, збут, міжнародні канали розподілу, прямі канали збуту, непрямі канали збуту, маркетингові системи, посередники.

12.1. Сутність та значення політики розподілу в міжнародному маркетингу. Особливості формування її каналів на міжнародних ринках

Політика розподілу (збуту) в міжнародному маркетингу – це система рішень і заходів, спрямованих на організацію руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача на зарубіжних ринках. Її основна мета полягає у забезпеченні доступності продукції для цільових сегментів із мінімальними витратами та максимальним задоволенням потреб споживачів у різних країнах.

Розподіл є одним із ключових елементів комплексу маркетингу, адже навіть високоякісний продукт чи ефективна комунікаційна кампанія не принесуть очікуваного результату без чітко налагодженої системи збуту. У міжнародному бізнесі значення політики розподілу зростає, оскільки компанії повинні враховувати не лише економічні умови, а й культурні, правові, логістичні та технологічні відмінності між країнами.

Особливістю міжнародної політики розподілу є необхідність забезпечення балансу між стандартизацією та адаптацією. З одного боку, компанії прагнуть до уніфікації каналів збуту з метою зниження витрат. З іншого, вони змушені адаптувати підходи до специфіки локальних ринків, зокрема до вимог законодавства, споживчих звичок і структури роздрібної торгівлі.

Міжнародна збутова політика має певні відмінності від збутової політики на внутрішньому ринку. Основні відмінності полягають в тому, що:

- в міжнародному бізнесі існує більше різноманіття видів каналів збуту;
- є певні розбіжності щодо форм і методів організації торгівлі та побудови збутових мереж в різних країнах;
- існують розбіжності в рівнях вимог споживачів щодо організації торгівлі в окремих країнах;
- є відмінність в рівнях кваліфікації торгових посередників у різних країнах, що може створювати додаткові труднощі та потребувати вкладень у навчання при організації збутових мереж;
- переважає домінування непрямого методу збуту через складність та багаторівневність збутової мережі в світовому масштабі;
- є труднощі у виборі оптимальної системи каналів розподілу за кордоном, зважаючи на можливе дублювання поставок;
- є складність у стандартизації міжнародних каналів розподілу, що змушує компанію вдаватися до стратегії адаптації на різних зарубіжних ринках (багатонаціональний підхід);
- існують додаткові вимоги стосовно підготовки та кваліфікації фахівців з міжнародного збуту певної компанії (знання міжнародного маркетингового середовища зарубіжних ринків, володіння іноземними мовами, вивчення бізнес-культури зарубіжних партнерів для ведення міжнародних переговорів тощо).

Значення політики розподілу для міжнародного маркетингу проявляється у тому, що вона:

- забезпечує доступність товарів у потрібний час, у потрібному місці та в необхідному асортименті;
- формує конкурентні переваги компанії через ефективну логістику й управління каналами збуту;
- впливає на імідж бренду (наприклад, продаж продукції через преміальні мережі підкреслює високий статус марки);
- визначає рівень витрат і, відповідно, кінцеву ціну товару на зарубіжних ринках;
- сприяє зміцненню довгострокових відносин із партнерами та споживачами.

Крім того, міжнародна політика розподілу виконує ще кілька важливих функцій:

- **інформаційна** – забезпечує зворотний зв'язок від ринку до виробника (через посередників та споживачів компанія отримує дані про попит, тенденції та якість товару);
- **регулятивна** – допомагає узгоджувати інтереси різних учасників каналу розподілу, запобігаючи конфліктам;

• **інноваційна** — сприяє впровадженню нових технологій, наприклад електронної комерції, цифрових платформ, систем відстеження поставок;

• **соціально-економічна** — впливає на зайнятість населення, розвиток інфраструктури та інтеграцію регіонів у світову економіку.

Міжнародну збутову політику суб'єкти ринку здійснюють в кілька послідовних етапів:

- визначення завдань збутової політики;
- вибір каналів руху товарів;
- вибір методів збуту;
- вибір посередників;
- визначення форм роботи з посередниками.

Міжнародні канали розподілу — це організаційні форми та шляхи просування продукції від виробника до кінцевого споживача за межами країни походження товару. *Формування каналів розподілу* на міжнародних ринках є складним і багатофакторним процесом, що вимагає врахування економічних, культурних, правових та інфраструктурних особливостей різних країн. Канал розподілу визначає шлях, яким продукція проходить від виробника до кінцевого споживача, і включає сукупність посередників, логістичних операцій та маркетингових інструментів.

На відміну від внутрішнього ринку, де компанія може будувати відносно стандартну систему збуту, у глобальному середовищі існує необхідність пристосування каналів розподілу до різнорівневих умов розвитку торгівлі та споживчих практик.

Основні особливості формування міжнародних каналів розподілу полягають у наступному:

1. *Різноманітність торговельної інфраструктури.* У розвинених країнах існують великі роздрібні мережі, дистриб'ютори та сучасні логістичні центри, тоді як у країнах, що розвиваються, часто домінують дрібні магазини, традиційні базари та неформальні торговельні мережі. Це вимагає від компаній різних стратегій виходу на зарубіжні ринки.

2. *Вибір між прямими та опосередкованими каналами.* У міжнародному бізнесі використання посередників (дистриб'юторів, агентів, франчайзі) є поширеним явищем, оскільки вони добре орієнтуються у місцевому законодавстві, культурі та бізнес-середовищі. Прямий збут застосовується здебільшого у високотехнологічних галузях або у випадках, коли компанія прагне зберегти повний контроль над ринком.

3. *Вплив культурних факторів.* Споживчі звички, традиції та рівень довіри до посередників різняться. Наприклад, у Японії канали розподілу мають

багаторівневу структуру з численними дрібними оптовиками, тоді як у США переважають великі роздрібні мережі.

4. *Регуляторні та правові обмеження.* В окремих країнах існують обмеження на діяльність іноземних посередників, обов'язкові вимоги до ліцензування чи квоти на імпорту. Це змушує компанії адаптувати свої канали збуту до місцевих умов.

5. *Рівень розвитку логістики та транспорту.* Вибір каналу розподілу значною мірою залежить від наявності транспортної інфраструктури, митних правил і вартості доставки. Наприклад, високі логістичні витрати можуть зробити певні ринки менш привабливими для компанії.

6. *Цифровізація каналів розподілу.* Сьогодні дедалі більше компаній застосовують електронну комерцію, маркетплейси та цифрові платформи (Amazon, Alibaba, eBay), що дозволяє виходити на ринки без фізичної присутності. Проте рівень довіри до онлайн-торгівлі суттєво відрізняється між країнами.

7. *Партнерські відносини та стратегічні альянси.* Для успішного виходу на зарубіжні ринки компанії часто створюють спільні підприємства з місцевими дистриб'юторами чи ритейлерами, щоб отримати доступ до існуючих каналів збуту та знань про ринок.

Таким чином, політика розподілу в міжнародному маркетингу є стратегічно важливим інструментом, який об'єднує виробника, посередників і споживачів у єдину систему. Від її ефективності залежить успіх компанії на світових ринках, здатність конкурувати та забезпечувати сталі позиції в умовах глобалізації. А формування каналів розподілу на глобальних ринках базується на пошуку оптимального поєднання стандартних рішень та локальних адаптацій. Успішні компанії не лише враховують особливості кожного ринку, а й прагнуть до створення гнучкої багатоканальної системи, яка дозволяє швидко реагувати на зміни у споживчій поведінці та конкурентному середовищі.

12.2. Типи міжнародних каналів розподілу. Вибір оптимального каналу

Структура міжнародних каналів розподілу визначається специфікою продукту, особливостями цільового ринку, умовами конкуренції та можливостями компанії контролювати процес збуту.

Канал розподілу характеризують таким параметрами, як рівень, довжина і ширина.

Рівень каналу – це учасник руху товарів, що виконує певну функцію із наближення товару до споживача. Оскільки роботу з просування виконують і виробник, і споживач, то вони відповідно є складовою каналу будь-якого рівня.

Довжина каналу (тривалість) – це кількість наявних у ньому проміжних рівнів (посередників).

Ширину каналу характеризує кількість незалежних учасників збуту конкретного рівня. Чим вужчий канал, тим менше учасників збуту.

Структура (довжина і ширина) міжнародних каналів збуту значно складніша порівняно з мережею каналів на внутрішньому ринку: вони, як правило, стають довшими і ширшими.

Учасниками міжнародних каналів розподілу можуть бути національний виробник або продавець, національний оптовик, експортер, імпортер, закордонний агент або оптовик, закордонний роздрібний торговець, закордонний споживач.

У міжнародному маркетингу прийнято виділяти кілька основних типів каналів розподілу:

1. Прямі канали розподілу (канали нульового рівня).

При цьому рівні розподілу товари надходять безпосередньо від виробника до кінцевого споживача. Виробник продає товар безпосередньо кінцевому споживачеві, використовуючи власний відділ збуту, фірмові магазини, посилову торгівлю тощо.

Основні методи реалізації таких каналів подано в таблиці нижче (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Прямі канали збуту

Метод реалізації	Суть	Приклади використання	Переваги	Недоліки
<i>Власна торговельна мережа</i>	Продаж через фірмові магазини, бутіки, торгові точки виробника	Магазини «Roshen», «Intertop», «IKEA»	Контроль якості обслуговування, формування іміджу бренду	Високі витрати на утримання мережі
<i>Інтернет-продаж (електронна комерція)</i>	Прямий продаж через сайт виробника або онлайн-платформи	Офіційні сайти «Samsung», «Rozetka», «Xiaomi»	Доступ до широкої аудиторії, зниження витрат на посередників	Необхідність технічної підтримки, ризику кібербезпеки
<i>Прямий маркетинг</i>	Продаж через індивідуальні контакти зі споживачем (телефон, пошта, онлайн-реклама)	Розсилки, телемаркетинг, персональні пропозиції	Точковий вплив на цільову аудиторію	Потребує якісної бази клієнтів

Продовження таблиці 12.1

<i>Участь у виставках, ярмарках</i>	Прямий контакт виробника з покупцем на торгових заходах	Виставки сільгосптехніки, меблеві ярмарки, «Made in Ukraine», «CeBIT»	Можливість демонстрації товару, встановлення ділових контактів	Обмежений час дії, витрати на організацію
<i>Власні торгові агенти</i>	Представники компанії продають товари безпосередньо споживачам	Продаж обладнання, медичних виробів, косметики	Персональний контакт, гнучкість	Витрати на утримання персоналу
<i>Продаж через каталоги / онлайн-платформи виробника</i>	Покупець робить замовлення за каталогом або через офіційний сайт	Avon, Oriflame, IKEA	Зручність, розширення ринку без фізичної присутності	Потреба в ефективній логістиці

Такі канали зазвичай використовуються у високотехнологічних галузях, у випадках продажу дорогого устаткування, складних промислових виробів або при роботі з великими корпоративними клієнтами.

Перевагою прямого збуту є те, що фірма-виробник повністю керує процесом руху товарів і може швидко відреагувати на зміни вимог покупців. Однак такий канал розподілу виявляється нерентабельним, якщо в країні багато дрібних споживачів, розкиданих по всій території, а створення збутової мережі вимагає непропорційно великих витрат відносно майбутніх прибутків.

2. Непрямі (опосередковані) канали.

Такі канали включають різних посередників: дистриб'юторів, оптових торговців, агентів, брокерів. Непрямим каналом може бути:

- *Однорівневий канал.* Виробник продає товар роздрібному торговцю, який потім реалізує його кінцевому споживачеві (наприклад, магазин продає товари виробника).

- *Дворівневий канал.* Містить двох посередників, наприклад, виробник продає товар оптовику, а той – роздрібному торговцю, який перепродує його споживачеві.

- *Трирівневий канал.* Має трьох посередників, наприклад, виробник продає товар оптовику, а той – дистриб'ютору, який в свою чергу продає товар роздрібному торговцю. Такі канали є типовими для великих ринків (наприклад, Японія, Індія), де структура торгівлі є складною і багатоступеневою.

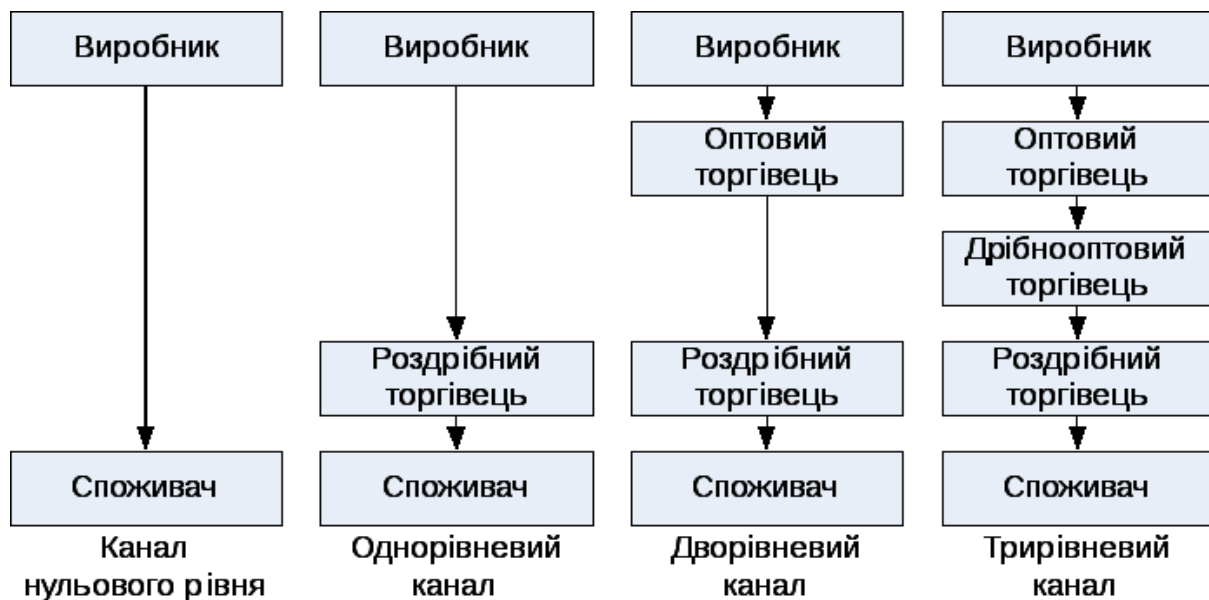


Рис. 12.1. Канали розподілу різних рівнів

Непрямі канали збуту є особливо поширеними на ринках із високими бар'єрами входу, де виробнику складно самостійно забезпечити охоплення. Перевагами таких каналів є швидший вихід на ринок, використання знань і досвіду посередників. Недоліками тут є втрата частини контролю над ринком та прибутку.

3. Комбінований (змішаний) збут, за якого виробник використовує комбінацію прямого і непрямого методів збуту. До 2/3 експортних поставок обладнання фірми розвинутих країн здійснюють через посередників і 1/3 – безпосередньо кінцевим споживачам (за спецзамовленням). Розвиваючись, компанії змінюють підходи до методів збуту власних товарів.

До того ж, у сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває концепція **омніканальності**, коли компанія забезпечує безперервну взаємодію зі споживачем через усі можливі канали збуту (офлайн-магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі). Наприклад, компанія *Nike* реалізує продукцію через власні магазини, офіційних дистриб'юторів, інтернет-платформи та франчайзингові мережі. Такий підхід дозволяє одночасно контролювати імідж бренду та забезпечувати широкий доступ до товарів на міжнародних ринках.

Вибір оптимального каналу розподілу є одним із найвідповідальніших рішень у міжнародному маркетингу, адже від нього залежить ефективність охоплення споживачів, рівень витрат, контроль над ринком і швидкість просування товарів. Невдалий вибір каналу може призвести до втрати

конкурентних переваг, низької прибутковості або навіть невдачі при виході на новий ринок.

Процес вибору каналу розподілу на міжнародних ринках передбачає поетапний підхід, який охоплює такі основні кроки:

1. *Аналіз характеристик цільового ринку.* Передусім необхідно оцінити рівень розвитку торговельної інфраструктури, купівельну спроможність населення, структуру роздрібно́ї торгівлі, поведінку споживачів, ступінь довіри до посередників, а також правові умови ведення бізнесу. Наприклад, у країнах Західної Європи ринок характеризується високою концентрацією великих роздрібних мереж, тоді як у країнах Південно-Східної Азії зберігається значна роль традиційних каналів торгівлі.

2. *Оцінка специфіки продукції.* Вибір каналу розподілу залежить від типу товару. Для промислової продукції характерні короткі та прямі канали, що забезпечують технічну підтримку й післяпродажне обслуговування. Для товарів масового споживання – навпаки, багаторівневі системи із залученням місцевих посередників, роздрібних торговців і дистриб'юторів. Наприклад, виробники електроніки, такі як *Samsung* чи *Sony*, поєднують прямі канали (через офіційні магазини) із посередницькими (через локальні роздрібні мережі).

3. *Визначення бажаного рівня контролю над каналом.* Якщо компанія прагне зберегти максимальний контроль над брендом, ціноутворенням і стандартами сервісу, вона обирає прямий або корпоративний канал. У випадках, коли пріоритетом є швидке охоплення великої кількості споживачів за мінімальних витрат, доцільно використовувати незалежних посередників або франчайзинг.

4. *Оцінка витрат і економічної доцільності.* Вибір каналу має забезпечувати оптимальне співвідношення між вартістю дистрибуції, швидкістю доставки та прибутковістю. У міжнародному контексті це особливо важливо, адже витрати на транспортування, митне оформлення, страхування та податки можуть суттєво різнитися залежно від країни.

5. *Правові та політичні чинники.* У деяких країнах законодавство обмежує діяльність іноземних компаній у сфері роздрібно́ї торгівлі, вимагаючи співпраці з місцевими партнерами. Наприклад, у Китаї або Індії для багатьох галузей діють квоти або вимоги щодо створення спільних підприємств.

6. *Вибір конкретних посередників або партнерів.* Після визначення типу каналу компанія повинна ретельно підібрати партнерів, оцінюючи їхню репутацію, фінансову стабільність, досвід роботи, наявність розгалуженої мережі та ефективність логістики. При цьому часто використовуються тендери, рейтингові оцінки або попереднє тестування такої співпраці.

7. *Моніторинг і адаптація каналу.* Після запуску каналу важливо постійно оцінювати його ефективність за допомогою показників КРІ: обсягів продажів, покриття ринку, рівня витрат і задоволеності споживачів. Міжнародна практика свідчить, що канали розподілу мають бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін у споживчому попиті чи економічній ситуації.

Основні критерії вибору оптимального каналу розподілу:

- характер і ціна товару;
- географічне охоплення ринку;
- наявність і рівень розвитку посередників;
- вимоги споживачів до сервісу та швидкості доставки;
- обсяг і частота закупівель;
- потенціал зростання ринку;
- політична стабільність країни.

До головних критеріїв вибору каналів збуту, згідно з поширеною в міжнародній маркетинговій практиці концепцією «3 С», належать: витрати (cost) – оплата поточної діяльності власного відділу збуту чи посередників; контроль (control) – можливість контролювати сферу реалізації продукту; охоплення ринку (coverage) – доведення продукції до певної кількості споживачів. Загалом обрані канали розподілу повинні забезпечити виробникові територіальне охоплення цільового ринку за найменших витрат руху товарів, які розраховуються за формулою:

$$Д = Т + С + Н, \text{ де} \quad (1)$$

Д – сума витрат руху товарів; Т – транспортні витрати; С – складські витрати; Н – вартість замовлень, не виконаних у гарантований термін.

Організовуючи рух товарів, виконують такі операції:

- вибір місця зберігання запасів і системи складування товарів;
- визначення схеми переміщення вантажів;
- розроблення системи управління запасами;
- установа процедури оброблення замовлення.

Таким чином, вибір оптимального каналу виходу на зарубіжні ринки – це стратегічне рішення, яке визначає конкурентоспроможність компанії у глобальному масштабі. Успішні компанії поєднують аналітичний підхід, локальну експертизу та технологічні інновації, створюючи гнучкі, адаптивні та клієнтоорієнтовані системи розподілу.

12.3. Маркетингові системи управління каналами розподілу

Маркетингові системи управління каналами розподілу в міжнародному маркетингу – це складні організаційні структури, що забезпечують узгоджену

взаємодію між усіма учасниками глобального ланцюга постачання: виробниками, експортерами, імпортерами, оптовими і роздрібними посередниками, логістичними компаніями та електронними платформами. Їх основна мета – забезпечити ефективне доведення продукції до кінцевого споживача на зарубіжних ринках, оптимізуючи витрати, мінімізуючи ризики та зберігаючи конкурентоспроможність бренду в умовах культурної, економічної та правової різноманітності.

У міжнародному середовищі маркетингові системи виконують особливо важливу координаційну функцію, оскільки канали розподілу охоплюють кілька країн і регіонів із різними торговельними режимами, валютними системами, митними процедурами та поведінкою споживачів. На відміну від внутрішнього ринку, де контроль над каналом може бути прямим, міжнародні канали вимагають багаторівневої взаємодії між незалежними компаніями, які мають власні інтереси, бізнес-моделі та ступінь автономії. Тому для досягнення стабільності та ефективності розподілу важливо вибудовувати систему управління каналами на засадах партнерства, взаємної вигоди та довгострокової координації.

Залежно від рівня інтеграції учасників міжнародного каналу розподілу виділяють кілька типів маркетингових систем: традиційну, вертикальну та горизонтальну.

1. У традиційній системі кожен учасник каналу розподілу діє самостійно, переслідуючи власні комерційні цілі. Така система складається з окремих, юридично самостійних ланок – виробників, експортерів, оптовиків, дистриб'юторів, агентів, торговельних представників та роздрібних продавців, які взаємодіють між собою переважно на договірних, ринкових засадах.

Основна характеристика традиційної системи полягає у відсутності єдиного центру управління каналом розподілу. Виробник не має повного контролю над діяльністю посередників, а останні можуть одночасно співпрацювати з кількома постачальниками або брендами. Це створює високий рівень автономності, але водночас і ризик конфліктів інтересів між учасниками каналу.

У міжнародному маркетингу така система часто використовується тоді, коли компанія виходить на нові зарубіжні ринки, не маючи достатнього досвіду, фінансових ресурсів чи логістичних можливостей для створення власної збутової мережі. Вона дозволяє залучити місцевих партнерів, які добре знають ринкову специфіку, споживчі звички, правові норми та митні процедури.

Прикладом може бути невеликий виробник косметики з України, який продає продукцію через незалежного дистриб'ютора у країнах Балтії або на Близькому Сході. Такий дистриб'ютор бере на себе ризики доставки, зберігання,

реклами та продажу товару, отримуючи прибуток у вигляді торговельної націнки.

До переваг традиційної системи розподілу в міжнародному маркетингу належать: гнучкість у виборі партнерів і ринків; низькі початкові витрати на створення каналів збуту; швидке охоплення нових географічних регіонів завдяки локальним посередникам; адаптація до місцевих ринкових умов через досвід місцевих агентів чи торговельних компаній.

Водночас система має і певні недоліки, серед яких: відсутність контролю над кінцевим ціноутворенням та якістю сервісу; ризик втрати іміджу бренду через недобросовісних посередників; складність у координації маркетингових дій (реклама, просування, позиціонування); повільна реакція на зміни попиту через багаторівневність каналу.

У сучасному міжнародному бізнесі традиційні системи поступово витісняються вертикальними та гібридними моделями, де компанії прагнуть до більшого контролю, координації й інтеграції учасників каналів розподілу. Проте вони залишаються актуальними для малих і середніх підприємств, експортерів-початківців та компаній, які працюють на ринках із високими бар'єрами входу, де створення власної збутової інфраструктури є економічно невиправданим.

2. Вертикальні маркетингові системи, навпаки, базуються на координації та централізації управління. У межах таких систем виробник, експортер, дистриб'ютор і роздрібна мережа діють як єдина структура, що забезпечує узгодженість стратегій, цінової політики та стандартів сервісу. У міжнародному бізнесі вертикальні системи реалізуються через дочірні компанії, ексклюзивні дистриб'юторські контракти або франчайзингові угоди, які дозволяють контролювати якість продукції та репутацію бренду в інших країнах.

У міжнародній практиці виділяють *три основні типи вертикальних маркетингових систем*:

- **Корпоративна вертикальна маркетингова система.** Це така система, у якій усі рівні каналу розподілу перебувають під контролем однієї компанії. Виробник володіє власними оптовими та роздрібними структурами, логістикою, складами, іноді навіть мережею сервісних центрів. Така інтеграція дозволяє компанії здійснювати повний контроль над якістю, ціноутворенням, комунікаціями та обслуговуванням споживачів у різних країнах.

Прикладами корпоративних вертикальних маркетингових систем є такі компанії: *Apple Inc.* – виробляє продукцію, організовує її дистрибуцію, володіє фірмовими магазинами *Apple Store* і контролює онлайн-продажі; *Zara (Inditex Group)* – компанія має власні фабрики, склади, магазини у більш ніж 90 країнах, що дає змогу швидко реагувати на попит і змінювати колекції; *Toyota* – частково

контролює міжнародні дистриб'юторські мережі та авторизовані дилерські центри тощо.

Основними перевагами таких систем є високий рівень контролю над якістю та іміджем бренду; узгодженість маркетингових стратегій у глобальному масштабі; скорочення транзакційних витрат; ефективне управління запасами та логістикою. До недоліків можна віднести великі початкові інвестиції; високі адміністративні витрати; ризики при виході на нові ринки з іншими правовими чи культурними умовами.

Договірна вертикальна маркетингова система. Цей тип систем базується на контрактних угодах між незалежними учасниками каналу, які об'єднуються для спільного досягнення цілей у міжнародному маркетинговому середовищі. Координація дій усіх учасників закріплюється юридично – через франчайзингові договори, ліцензійні угоди, дистриб'юторські контракти, стратегічні альянси чи спільні підприємства (joint ventures).

Найпоширенішими формами договірних систем тут є:

Франчайзинг – незалежні підприємці використовують бренд, бізнес-модель і стандарти материнської компанії. Для прикладу, компанії *McDonald's*, *KFC*, *Subway*, *Hilton Hotels* мають тисячі франчайзі по всьому світу. Це забезпечує швидке глобальне розширення при збереженні єдиних стандартів сервісу.

Добровільні торговельні об'єднання – мережі незалежних роздрібних торговців, які співпрацюють із великим виробником для підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, європейські мережі електроніки (*Euronics*, *Expert*) працюють за цим принципом.

Кооперативи роздрібних торговців – об'єднання, що створюють спільну закупівельну або логістичну систему для зниження витрат. Наприклад, скандинавські торговельні альянси (*Coop Norge*, *S Group*).

Перевагами договірних VMS є швидке масштабування міжнародної присутності; менші фінансові ризики; можливість адаптації до місцевих ринкових умов через партнерів. Серед недоліків виділяють ризик втрати контролю над брендом; необхідність суворого моніторингу виконання угод; складність управління різноманітними партнерами в різних правових системах.

- *Адміністративна вертикальна маркетингова система.* У цій системі координація каналу відбувається не через власність чи формальні контракти, а завдяки економічному впливу або ринковому авторитету провідного учасника. Домінуючою компанією тут зазвичай є велика транснаціональна корпорація, яка координує діяльність постачальників, посередників і роздрібних мереж без прямого контролю над ними.

Прикладами таких систем можуть бути такі компанії: *Procter & Gamble* або *Unilever* – встановлюють стандарти взаємодії з тисячами дистриб'юторів у

десятках країн; *Amazon* або *Alibaba* – координують діяльність численних продавців, визначаючи правила роботи на своїх платформах, алгоритми пошуку й політику ціноутворення; *Coca-Cola Company* – має потужний вплив на незалежних торговців та дистриб'юторів по всьому світу.

Перевагами адміністративної VMS є висока гнучкість без потреби у власності; можливість швидко координувати глобальні маркетингові кампанії; зменшення ризиків капітальних інвестицій. Недоліками при цьому є залежність від авторитету головного учасника; нестабільність у разі зміни ринкової сили чи регуляторних умов; потенційні конфлікти з локальними партнерами через домінування великої компанії.

3. Горизонтальні маркетингові системи передбачають співпрацю між фірмами одного рівня – наприклад, між кількома виробниками, що спільно виходять на іноземний ринок, або між логістичними партнерами, які створюють інтегровану мережу для ефективнішого обслуговування клієнтів у різних регіонах. На відміну від вертикальних систем, де йдеться про координацію між різними рівнями каналу розподілу (виробник – оптовик – роздрібний торговець), горизонтальна система базується на партнерстві рівноправних учасників, які діють у межах однієї ланки ланцюга поставок. У сучасному міжнародному маркетингу горизонтальні системи часто використовуються для посилення конкурентних позицій, зниження витрат, спільного виходу на нові ринки або створення синергії між брендами.

Основна ідея горизонтальної системи полягає в тому, що дві компанії, які не можуть самотійно досягти певного ринку чи сегмента, об'єднують свої можливості, щоб досягти взаємної вигоди. Це може бути об'єднання технологічних інновацій, торговельних каналів, фінансових ресурсів чи знань про локальні ринки.

Перевагами горизонтальної системи розподілу є доступ до нових ринків і споживачів без необхідності самотійного інвестування в інфраструктуру; економія масштабів завдяки спільному використанню логістичних і маркетингових ресурсів; обмін знаннями та досвідом між компаніями з різних країн; підвищення конкурентоспроможності через комбінування сильних сторін партнерів; зниження ризиків виходу на нові ринки.

Недоліки такої системи: розбіжності у стратегічних цілях партнерів можуть ускладнювати координацію; ризик розкриття комерційної інформації або втрати конкурентних переваг; складність у розподілі прибутку та відповідальності; залежність від ефективності партнера, особливо на чужих ринках; можливі культурні чи управлінські конфлікти між міжнародними компаніями.

Детальнішу характеристику основних типів маркетингових систем можна побачити в таблиці 12.2.

Характеристика основних типів маркетингових систем

Ознака	Традиційна маркетингова система	Вертикальна маркетингова система (VMS)	Горизонтальна маркетингова система (HMS)
<i>Характер взаємодії</i>	Кожен учасник діє незалежно, переслідуючи власні інтереси	Усі рівні (виробник, оптовик, роздрібна торгівля) координуються як єдина система	Компанії одного рівня об'єднуються для спільної діяльності
<i>Мета</i>	Максимізація власного прибутку кожного посередника	Оптимізація всього каналу розподілу	Підсилення конкурентоспроможності через партнерство
<i>Типи</i>	—	Корпоративна, договірна, адміністративна	Спільні проекти, альянси, ко-брендинг
<i>Переваги</i>	Гнучкість, автономність	Узгодженість дій, менші витрати, стабільність	Спільне використання ресурсів, вихід на нові ринки
<i>Недоліки</i>	Конфлікти між посередниками, неефективність	Може обмежувати свободу учасників	Високий ризик розбіжностей у стратегічних цілях
<i>Приклади</i>	Традиційний ланцюг: виробник → оптовик → роздрібна торгівля	Apple, McDonald's, Rozetka Marketplace	Укрпошта + Rozetka, Monobank + Kasta

Сучасні тенденції міжнародного маркетингу сприяють розвитку гібридних систем управління каналами, де поєднуються елементи вертикальної, горизонтальної та цифрової координації. Зокрема, поширення електронної комерції та глобальних маркетплейсів (Amazon, Alibaba, eBay) формує новий тип адміністративно-цифрових маркетингових систем, у яких провідна платформа координує тисячі продавців і покупців із різних країн. У таких умовах контроль над розподілом здійснюється не лише через власність чи контрактні угоди, а й через алгоритми, інформаційні технології, систему рейтингів і стандарти обслуговування.

Отже, маркетингові системи управління каналами розподілу в міжнародному маркетингу є основою побудови ефективних і стійких ланцюгів поставок у глобальному масштабі. Вони дозволяють забезпечити стратегічну узгодженість дій між партнерами, підвищити якість обслуговування, оптимізувати логістику та створити цінність для споживача в будь-якій точці

світу. Успішне управління такими системами потребує глибокого розуміння міжнародного правового середовища, культурних відмінностей, цифрових технологій і сучасних інструментів аналітики, що перетворює їх на один із ключових елементів глобальної конкурентоспроможності компанії.

12.4. Посередники на міжнародних ринках і форми роботи з ними

У міжнародному маркетингу посередники відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного розподілу продукції, особливо коли виробник не має власної збутової мережі за кордоном або не може безпосередньо контролювати процес продажу.

Посередники – це незалежні у господарському відношенні фірми чи організації, які сприяють просуванню товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача, виконуючи функції пошуку партнерів, укладання контрактів, логістики, зберігання, фінансування, реклами та сервісного обслуговування.

Основні види посередників у міжнародному маркетингу:

1. **Агенти-представники** – юридичні або фізичні особи, які представляють інтереси фірми-експортера на визначеному ринку відповідно до погодженої номенклатури товарів. Вони діють на підставі агентської угоди, отримуючи винагороду у вигляді комісійних. Агент не є власником товару, але може брати участь у переговорах, укладенні угод і маркетинговій підтримці продажів.

2. **Брокери** – посередники, що сприяють укладанню угод між продавцем і покупцем, не виступаючи стороною договору. Їх головна функція – знайти покупця для продавця або продавця для покупця й допомогти у підписанні контракту. Брокери діють на підставі доручення й отримують винагороду у вигляді комісійних. Найчастіше вони працюють на товарних, фондових чи сировинних біржах.

3. **Комісіонери** – юридичні або фізичні особи, які виконують операції купівлі-продажу за дорученням комітента на основі договору комісії. Вони діють від власного імені, але за рахунок комітента. Така форма співпраці дозволяє виробнику зменшити ризики, пов'язані з прямими операціями на іноземному ринку.

4. **Консигнатори** – посередники, які приймають товари від експортера (консигнанта) на реалізацію зі складу за кордоном, діючи від свого імені, але за рахунок консигнанта. Продаж товарів відбувається з консигнаційного складу, а оплата здійснюється після реалізації. Така форма широко використовується у торгівлі промисловими товарами, запасними частинами та споживчими виробами тривалого користування.

5. **Торговельні агенти (повірені)** – посередники, які укладають угоди від імені та в інтересах принципала (виробника) на визначеній території протягом узгодженого періоду. Вони діють на основі письмового доручення (агентської угоди), є самостійними підприємцями і несуть відповідальність за виконання зобов'язань у межах своїх повноважень.

6. **Дистриб'ютори** – незалежні оптові посередники, які купують товар від свого імені та за свій рахунок, несучи всі ризики, пов'язані з його реалізацією. Вони мають право визначати ціни, здійснюють маркетингову підтримку, сервісне обслуговування та рекламу продукції. Дистриб'ютор часто виступає ексклюзивним партнером виробника на певному ринку.

Нижче подано узагальнюючу таблицю 12.3., яка характеризує основні типи торговельно-посередницьких структур, їхні функції, відповідальність та роль у міжнародній торгівлі.

Таблиця 12.3

Види торговельно-посередницьких структур у міжнародній торгівлі

Тип посередника	Діють від чийого імені / за чий рахунок	Основні функції	Винагорода / прибуток	Переваги для експортера	Типові сфери діяльності
Агенти-представники представляють інтереси фірми-експортера на певному ринку	Від імені експортера / за його рахунок	Пошук клієнтів, переговори, укладення угод, маркетинг	Комісійна винагорода	Розширення ринку без створення власного представництва	Споживчі товари, промислове обладнання
Брокери посередники між продавцем і покупцем	Не від свого імені, лише сприяють угоді	Зводять сторони, допомагають укласти контракт	Комісійні після укладання угоди	Швидкий вихід на ринок без великих витрат	Біржова, фондова, сировинна торгівля
Комісіонери виконують купівлю-продаж за дорученням комітента	Від свого імені / за рахунок комітента	Закупівля або продаж товарів, логістика, розрахунки	Комісійні	Зменшення ризиків для виробника	Оптова та зовнішньоторговельна діяльність
Консигнатори приймають товар на реалізацію зі складу	Від свого імені / за рахунок консигнанта	Зберігання, продаж із консигнаційного складу	Відсоток із продажу	Реалізація без негайної оплати, зменшення складських витрат	Запасні частини, техніка, довготривалі вироби

Торгові агенти (повірені) діють на визначеній території в інтересах виробника	Від імені принципала / за його рахунок	Продаж, укладання контрактів, представництво	Комісійні або відсоток від продажів	Контроль за ринком без власного офісу	Промислові товари, обладнання
Дистриб'ютори незалежні оптові покупці і продавці	Від свого імені / за свій рахунок	Закупівля, перепродаж, маркетинг, сервіс	Прибуток від різниці в цінах	Повна передача ризиків, стабільність поставок	Побутова техніка, автомобілі, фармацевтика

Форми винагороди маркетингових посередників різняться: агенти та брокери отримують комісійні, тоді як дистриб'ютори формують торгову маржу, яка покриває їхні витрати й забезпечує прибуток.

Вибір торговельних посередників – стратегічно важливий процес, що впливає на ефективність збуту й позиціонування компанії на зарубіжному ринку. Основні етапи включають:

1. *Пошук потенційних партнерів* через оголошення конкурсів, участь у міжнародних виставках, вивчення спеціалізованих баз даних, торговельних палат, рекомендацій та прямих контактів із компаніями.

2. *Оцінка кандидатів* за такими критеріями: надійність, ділова репутація, охоплення ринку, фінансова стійкість, асортиментна політика, якість сервісу, технічна оснащеність, маркетингова активність, готовність інвестувати у розвиток бренду.

3. *Прийняття рішення* про співпрацю на основі маркетингового аналізу, умов контракту, рівня ризиків і очікуваної вигоди.

При виборі посередників доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

- не співпрацювати з фірмами, які представляють конкурентів;
- віддавати перевагу посередникам, що спеціалізуються на конкретному виді продукції;
- обрати партнерів із доброю репутацією на локальному ринку;
- перевіряти джерела фінансування та кредитну історію;
- оцінювати професійний рівень персоналу й технічну базу;
- укладати пробні короткострокові угоди (наприклад, на один рік);
- особисто відвідати підприємство-посередника для оцінки його потенціалу;

- враховувати місце розташування, кількість торговельних точок, наявність складів і логістичних потужностей.

Основними формами організації збуту через посередників є:

1. Широкий (екстенсивний) збут – передбачає реалізацію товарів через будь-яких зацікавлених посередників. Такий підхід характерний для товарів масового попиту (харчові продукти, косметика, побутові товари), коли важливо забезпечити максимальну доступність до товару.

2. Вибірковий (селективний) збут – використовується при продажу продукції, що потребує спеціального обслуговування, технічної підтримки чи консультацій (наприклад, електроніка, автомобілі, складне обладнання). Виробник обирає обмежену кількість перевірених посередників, здатних підтримувати належний рівень сервісу.

3. Винятковий (ексклюзивний) збут – передбачає надання одному посереднику в межах певної території права виключного продажу товарів виробника. Це дає змогу контролювати імідж бренду, підтримувати стабільні ціни та забезпечувати високий рівень післяпродажного сервісу.

Сучасними тенденціями у співпраці з міжнародними посередниками є:

- *Переорієнтація на цифрових посередників* (онлайн-платформи, маркетплейси, електронні торгові дом);

- *Підвищення ролі партнерських відносин (Partnership Marketing)*, коли між виробником і посередником формується стратегічний альянс;

- *Застосування електронних систем управління взаємовідносинами (CRM)* для контролю ефективності роботи дистриб'юторів;

- *Зростання значення ESG-критеріїв* при виборі партнерів — відповідальність, екологічність, етичність бізнесу;

- *Інтеграція у глобальні логістичні ланцюги з прозорими умовами відстеження постачань.*

Таким чином, посередники на міжнародних ринках відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності збутової політики підприємства, виступаючи сполучною ланкою між виробником і кінцевим споживачем. Їхня діяльність дозволяє компаніям подолати географічні, економічні, культурні та правові бар'єри, які виникають при виході на зарубіжні ринки. Саме завдяки посередникам експортні операції стають більш керованими, а ризики – прогнозованими.

Успішна взаємодія з посередниками передбачає ретельний відбір партнерів, чітке визначення умов співпраці, збалансовану систему мотивації та постійний контроль ефективності. Сучасна практика міжнародного маркетингу засвідчує, що найефективнішими стають партнерські та стратегічні моделі взаємодії, коли

між виробником і посередником формується довгострокова співпраця, заснована на спільних цінностях, взаємній довірі та підтримці бренду.

12.5. Тенденції та інновації в організації розподілу продукції на міжнародних ринках

Сучасний етап розвитку міжнародного маркетингу характеризується глибокими трансформаціями систем розподілу під впливом цифровізації, глобалізації, екологічних вимог та змін у поведінці споживачів. Традиційні канали збуту поступово поступаються місцем інтегрованим, високотехнологічним системам, які є набагато швидшими та гнучкішими.

Основними тенденціями в організації розподілу продукції на світових ринках є:

1. Цифровізація каналів розподілу.

Однією з найпомітніших тенденцій в маркетинговій політиці розподілу на міжнародних ринках є повна цифрова інтеграція процесів збуту. Компанії впроваджують електронні платформи для управління замовленнями, запасами, логістикою та взаємодією з партнерами. Використання ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та SCM (Supply Chain Management) систем дозволяє створювати єдине інформаційне середовище, у якому всі учасники каналу – від виробника до споживача – мають доступ до актуальних даних у режимі реального часу.

Широке застосування також отримують технології Big Data, IoT (Internet of Things) та AI (Artificial Intelligence), які забезпечують автоматизований аналіз попиту, оптимізацію маршрутів доставки, управління запасами та прогнозування поведінки клієнтів.

2. Омніканальність і персоналізація досвіду споживача.

Ключовою тенденцією також є перехід до омніканальних стратегій розподілу, що поєднують традиційні та цифрові канали. При цьому споживач отримує можливість взаємодіяти з брендом у будь-який момент – онлайн, через мобільний додаток або в роздрібній мережі офлайн.

Завдяки аналітиці даних компанії реалізують принцип персоналізації обслуговування – пропонують індивідуальні товари, способи доставки, канали комунікації та програми лояльності, враховуючи культурні та поведінкові особливості ринку.

3. Логістичні інновації.

Світова логістика зазнає швидких змін під впливом автоматизації, роботизації та впровадження нових моделей постачання. Основні інновації включають:

- *Безпілотні транспортні засоби та дрони-доставники*, які скорочують час і витрати на «останню милю»;

- *Роботизовані склади*, що забезпечують безперервну обробку замовлень (приклад – склади Amazon Robotics);

- *3D-друк*, який у майбутньому дозволить виготовляти окремі компоненти продукції безпосередньо біля місця споживання;

- *Холодові ланцюги постачання (cold chains)* для транспортування фармацевтичної та харчової продукції;

- *Екологічна логістика (green logistics)*, орієнтована на мінімізацію викидів і використання альтернативної енергії.

4. Стійкість та екологізація розподілу.

Зростання екологічної свідомості споживачів та міжнародні стандарти ESG (Environmental, Social, Governance) зумовили поширення практик стійкого розподілу. Компанії оптимізують маршрути перевезень, переходять на біо- та електротранспорт, впроваджують екологічну упаковку та принципи циркулярної економіки (повторне використання матеріалів і тари). Наприклад, компанія *IKEA* зменшує вуглецевий слід у логістиці, використовуючи електричні вантажівки та кораблі на біопаливі, а *Unilever* впроваджує системи повторного пакування у співпраці з платформою *Loop*.

5. Інтеграція штучного інтелекту у систему дистрибуції.

ІІІ дедалі активніше використовується для:

- аналізу купівельної поведінки та формування персоналізованих пропозицій;

- прогнозування попиту та управління запасами;

- автоматизації рішень щодо вибору оптимальних каналів збуту;

- моніторингу ефективності логістичних операцій у реальному часі.

Наприклад, компанія *Coca-Cola* застосовує штучний інтелект для оптимізації маршрутів доставки, а *Zara* – для прогнозування попиту та планування поставок у магазини різних країн.

6. Глобальні логістичні альянси та платформи.

На світовому ринку активно формуються глобальні партнерські мережі, які об'єднують виробників, дистриб'юторів, транспортні компанії та ІТ-провайдерів. Такі об'єднання дають змогу знижувати витрати, стандартизувати процеси та підвищувати надійність постачань. Великі гравці, такі як *Maersk*, *DHL*, *Amazon Logistics*, *Cainiao Network*, створюють цілі *цифрові екосистеми дистрибуції*, що поєднують усі етапи ланцюга – від виробництва до кінцевого споживача.

7. Нові моделі співпраці: платформи та краудсорсинг.

Дедалі частіше з'являються платформні бізнес-моделі, де компанії об'єднують незалежних перевізників, склади, посередників і кур'єрів у єдину систему. Прикладом є Uber Freight, Flexe або Glovo, які використовують принципи краудсорсингу для організації логістики. Це підвищує гнучкість та зменшує капітальні витрати на власну інфраструктуру.

Таким чином, під впливом виникаючих тенденцій, у найближчі роки очікується:

- подальше злиття фізичних і цифрових каналів розподілу;
- зростання ролі штучного інтелекту та машинного навчання у плануванні ланцюгів постачання;
- перехід до повністю автоматизованих складів і транспортних систем;
- розширення практик локалізованого виробництва (nearshoring і reshoring) для скорочення логістичних ризиків;
- впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та відстежуваності постачань.

Отже, інновації та нові тенденції в організації розподілу на світових ринках визначають напрямок розвитку міжнародного маркетингу в цілому. Успішні компанії не лише адаптують свої канали збуту до нових умов, але й перетворюють розподіл на стратегічний інструмент створення цінності, конкурентних переваг і довгострокової стійкості на глобальній арені.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність політики розподілу в міжнародному маркетингу та яку роль вона відіграє у формуванні конкурентних переваг компанії на глобальному ринку?

2. Які основні відмінності існують між прямими та непрямими каналами розподілу у міжнародній торгівлі?

3. Поясніть, у чому полягає різниця між корпоративною, договірною та адміністративною вертикальними маркетинговими системами. Наведіть приклади міжнародних компаній для кожного типу.

4. Які чинники впливають на формування каналів розподілу на різних зарубіжних ринках (економічні, культурні, правові, логістичні тощо)?

5. Як здійснюється вибір оптимального каналу виходу на зарубіжний ринок і які критерії при цьому враховуються?

6. Хто належить до основних посередників на міжнародних ринках, і які форми співпраці з ними найчастіше застосовують міжнародні компанії?

7. Яку роль відіграють електронна комерція та цифрові платформи (наприклад, Amazon, Alibaba, Etsy) у сучасній системі міжнародного розподілу?

8. Як поєднання онлайн- і офлайн-каналів (омніканальна стратегія) впливає на ефективність міжнародних ланцюгів постачання?

9. Які основні тенденції та інновації визначають розвиток глобальних систем розподілу у XXI столітті (використання Big Data, блокчейну, штучного інтелекту тощо)?

10. Як сучасні компанії забезпечують баланс між централізованим контролем над каналами розподілу і необхідністю адаптації до локальних особливостей зарубіжних ринків?

Тестові завдання до розділу 12

1. Що таке політика розподілу в міжнародному маркетингу?

- а) Система заходів щодо формування ціни на зарубіжних ринках
- б) Система рішень і заходів з організації руху товарів від виробника до споживача за кордоном
- в) Сукупність рекламних та PR-інструментів на міжнародних ринках
- г) Метод управління фінансовими потоками підприємства

2. Що НЕ належить до етапів формування міжнародної збутової політики?

- а) Визначення завдань збуту
- б) Вибір каналів руху товарів
- в) Формування брендингової стратегії
- г) Вибір посередників

3. Що таке міжнародні канали розподілу?

- а). Лише фізичні транспортні маршрути
- б). Шляхи просування товарів у межах однієї країни
- в). Організаційні форми руху товарів за межами країни походження
- г). Система фінансових розрахунків

4. Чим характеризується прямий канал розподілу?

- а) Товар проходить через кілька посередників
- б) Виробник продає товар безпосередньо кінцевому споживачеві
- в) Обов'язково використовується франчайзинг
- г) Продаж здійснюється лише через біржі

5. Який посередник купує товар за власний рахунок і несе всі ризики?

- а) Агент
- б) Брокер
- в) Дистриб'ютор
- г) Комісіонер

6. Для яких ринків найбільш характерні багаторівневі непрямі канали?

- а) Малих локальних ринків
- б) Ринків з розвиненою онлайн-торгівлею
- в) Великих і складно структурованих ринків
- г) Монопольних ринків

7. Що таке омніканальність у міжнародному маркетингу?

- а) Продаж через один найефективніший канал
- б) Орієнтацію лише на онлайн-торгівлю
- в) Інтеграцію всіх каналів збуту в єдину систему
- г) Використання тільки фізичних магазинів

8. Що означає корпоративна вертикальна маркетингова система?

- а) Учасники працюють на основі короткострокових контрактів
- б) Усі рівні каналу контролюються однією компанією
- в) Координація відбувається лише через ринковий вплив
- г) Компанія не володіє роздрібними мережами

9. На чому базується горизонтальна маркетингова система?

- а) На підпорядкуванні одного учасника іншому
- б) На співпраці компаній одного рівня
- в) На відсутності партнерських відносин
- г) На повному контролі виробника

10. Чим характеризується традиційна маркетингова система?

- а) Наявністю єдиного центру управління
- б) Повною інтеграцією учасників
- в) Незалежністю учасників каналу
- г) Використанням лише цифрових платформ

Рекомендована література

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг. Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 632 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 13-те вид. Київ: Вільямс, 2020. 912 с.
3. Пилипенко А. А. Міжнародний маркетинг. Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 416 с.
4. Старостіна А. О., Куденко Н. В., Ілляшенко С. М. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 472 с.
5. Baack D. W., Czarnecka B. International Marketing. 2nd ed. London, SAGE Publications, 2023. 512 p. ISBN 978-1-5297-2510-9.
6. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 19th ed. New York, McGraw-Hill Education, 2021. 720 p.

7. Hollensen S. Global Marketing. 9th ed. Harlow, Pearson Education Limited, 2022. 880 p. ISBN 978-1-292-27329-1.

8. Samiee S., Katsikeas C. S., Riefler P. (eds.) Key Developments in International Marketing: Influential Contributions and Future Avenues for Research. Cham, Palgrave Macmillan, 2024. 428 p. ISBN 978-3-031-17365-3.

РОЗДІЛ 13. МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ

- 13.1. Сутність і роль міжнародних маркетингових комунікацій
- 13.2. Процес формування системи маркетингових комунікацій
- 13.3. Інструменти міжнародних маркетингових комунікацій
- 13.4. Сучасні тенденції в міжнародних маркетингових комунікаціях

Ключові слова: міжнародні маркетингові комунікації, реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, персональний продаж.

13.1. Сутність і роль міжнародних маркетингових комунікацій

Міжнародні маркетингові комунікації (ММК) становлять собою інтегрований комплекс інструментів, методів та каналів, які використовуються транснаціональними корпораціями (ТНК) та компаніями, що оперують на зовнішніх ринках, для передачі цільовій аудиторії (споживачам, партнерам, інвесторам, урядовим органам) релевантної інформації про продукт, бренд та цінності організації.

На відміну від внутрішніх комунікацій, ММК функціонують в умовах мультикультурного, багатомовного та поліправового простору, що визначає їхню ключову складність та стратегічну значущість. *Основна мета ММК* — забезпечення ефективного двостороннього зв'язку між організацією та її зовнішніми стейкхолдерами для досягнення цілей міжнародної експансії та стійкого конкурентного позиціонування.

Міжнародні маркетингові комунікації відіграють критично важливу роль у функціонуванні компаній на зовнішніх ринках, виступаючи мостом між внутрішніми можливостями організації та зовнішніми ринковими вимогами. Ця роль реалізується через виконання низки стратегічних функцій.

Основні ролі ММК:

1. Формування та управління міжнародним брендом. Створення унікального та уніфікованого образу бренду, який, попри локальні адаптації, зберігає свою глобальну ідентичність. Забезпечення послідовності в трансляції ключових цінностей бренду на всіх цільових ринках. Боротьба з «шумом» та конкурентними повідомленнями для підтримання чіткого позиціонування;
2. Стимулювання попиту та збуту. Інформування потенційних споживачів про наявність продукту, його переваги та способи використання.

Створення мотивації до здійснення пробної покупки та формування лояльності. Використання локалізованих промоакцій та програм стимулювання збуту, які відповідають економічній ситуації та купівельній поведінці в країні;

3. Міжкультурна адаптація та локалізація. Адаптація змісту (повідомлень, креативів) до мовних, релігійних та соціальних норм конкретного ринку, що запобігає культурним конфліктам та непорозумінням. Вибір найбільш ефективних локальних каналів комунікації (наприклад, традиційні медіа в країнах, де цифровий доступ обмежений).

4. Створення конкурентних переваг. Чітке виділення пропозиції компанії на тлі місцевих та глобальних конкурентів. Комунікація унікальних технологічних або якісних переваг продукту, які можуть бути інакше сприйняті на різних ринках.

5. Управління сприйняттям та спростування стереотипів. Регулювання іміджу компанії, особливо коли країна походження бренду має негативні асоціації. Надання інформації про соціальну відповідальність та участь у місцевих ініціативах для підвищення довіри.

Управління міжнародними маркетинговими комунікаціями є складним завданням, оскільки потребує подолання низки суттєвих бар'єрів, які можуть спотворити або повністю заблокувати передачу ключового повідомлення компанії.

Основні виклики в ММК:

1. *Мовні та семантичні бар'єри.* Мовний бар'єр виходить далеко за межі прямого перекладу слів. Його сутність полягає у необхідності точного відтворення нюансів, тону, емоційного забарвлення та контексту повідомлення. Невдалий вибір фрази, сленгу чи навіть граматичної структури може призвести до хибного тлумачення, ненавмисного гумору чи, що гірше, образи. Успішні ММК вимагають не лише лінгвістичної, але й семантичної та прагматичної адаптації для забезпечення бажаної реакції цільової аудиторії.

2. *Культурні та соціальні бар'єри.* Цей бар'єр, що вимагає глибокого розуміння культурних фільтрів споживачів. Різні культури по-різному сприймають кольори (які можуть символізувати смерть, чистоту чи небезпеку), символи, типи гумору, жести, а також мають табу, пов'язані з релігійними, політичними чи соціальними темами. Ігнорування цих відмінностей може призвести до відторгнення бренду, навіть якщо продукт є якісним.

3. *Правові та регуляторні бар'єри.* На міжнародному рівні компанія стикається з фрагментацією законодавства щодо реклами. Суворі обмеження на рекламу певних категорій продуктів (наприклад, алкоголь, тютюн, медикаменти) або специфічні правила щодо порівняльної реклами та дитячої аудиторії

відрізняються в кожній юрисдикції. Додатковим викликом є регулювання використання даних споживачів, що критично впливає на можливості прямого та цифрового маркетингу.

4. *Економічні бар'єри*. Економічний розвиток, рівень доходів та купівельна спроможність населення значно варіюються між ринками. Це вимагає не лише адаптації цінової політики, але й комунікації цінності продукту. На ринках з низькою купівельною спроможністю акцент слід робити на довговічності та функціональності, тоді як на високодохідних ринках – на інноваціях та іміджі. Це безпосередньо впливає на тональність та зміст комунікацій.

5. *Інфраструктурні та медіа-бар'єри*. Ступінь проникнення та доступність комунікаційних технологій – відмінності у доступі до високошвидкісного Інтернету, мобільного зв'язку, розвитку традиційного телебачення чи друкованої преси – безпосередньо впливають на вибір оптимальних медіа-каналів. Ефективна стратегія ММК повинна враховувати, що канали, домінуючі в одній країні (наприклад, соціальні мережі), можуть бути неефективними в іншій через відсутність необхідної інфраструктури або державні обмеження.

13.2. Процес формування системи міжнародних маркетингових комунікацій

Процес формування ефективної системи міжнародних маркетингових комунікацій є стратегічною, багатоетапною та циклічною діяльністю. Він вимагає не лише глибокого розуміння цільових зовнішніх ринків, але й здатності інтегрувати глобальні цілі бренду з локальною культурною специфікою. Цей процес можна поділити на шість основних взаємопов'язаних етапів.

Етап 1. Аналіз міжнародного комунікаційного середовища та цільової аудиторії. Початковий етап передбачає всебічний аудит зовнішнього середовища, в якому функціонуватиме комунікаційна стратегія. Дослідження повинно охоплювати макросередовище (політичні, правові, економічні та технологічні умови) та мікросередовище (конкуренти, постачальники, споживачі). Ключовим завданням є ідентифікація культурних та соціальних фільтрів, через які буде сприйматися повідомлення бренду.

Аналіз цільової аудиторії на міжнародному рівні є складнішим, ніж на внутрішньому. Необхідно не лише сегментувати ринок за класичними демографічними чи психографічними критеріями, а й оцінити доступність медіа-каналів, ступінь їхнього проникнення та рівень довіри до різних джерел інформації в конкретній країні. Визначається, які саме потреби та цінності

споживачів можуть бути задоволені та підкреслені комунікаційним повідомленням.

Етап 2. Визначення комунікаційних цілей та бюджету. На цьому етапі глобальна маркетингова стратегія перетворюється на конкретні, вимірювані комунікаційні цілі, які можуть бути ієрархічно структуровані. Цілі можуть варіюватися від побудови поінформованості про бренд на новому ринку (для новачків) до стимулювання пробної покупки або підвищення лояльності та частоти використання серед існуючих споживачів.

Формування міжнародного комунікаційного бюджету вимагає балансу між економією від масштабу (через стандартизацію) та необхідністю локальних інвестицій. Застосовуються методики «відсотка від продажів» або «паритету з конкурентами», але найбільш доцільним є метод «цілі та завдання», оскільки він прямо пов'язує необхідні витрати з досягненням встановлених цілей на кожному окремому ринку, враховуючи при цьому різну вартість медіа та виробництва.

Етап 3. Розробка міжнародної комунікаційної стратегії та позиціонування. Це критичний етап, де ухвалюється рішення щодо ступеня стандартизації чи адаптації комунікаційної програми. Компанія обирає між трьома основними стратегіями:

- Глобальна стратегія (Стандартизація): використання єдиного повідомлення та креативу по всьому світу (застосовується для брендів з універсальним іміджем, наприклад, розкіш, технології);
- Локальна стратегія (Адаптація): максимальне пристосування всіх елементів комунікації до потреб і культури кожного окремого ринку;
- Глокальна стратегія: комбінація, за якої основне ціннісне повідомлення залишається глобально уніфікованим, але його подача, візуальні образи та мова локалізуються.

Визначається чітке позиціонування бренду на міжнародному рівні, яке має бути як послідовним, так і релевантним для місцевих споживачів.

Етап 4. Креативна розробка та адаптація повідомлень. На основі обраної стратегії відбувається кодування повідомлення. Креативна розробка охоплює створення текстового, графічного та аудіовізуального контенту. Це етап, на якому необхідно забезпечити, щоб жоден елемент, включаючи колір, символи, моделі, жести та музику, не викликав культурного конфлікту чи небажаного тлумачення в цільовій культурі.

Простий лінгвістичний переклад замінюється транскреацією – процесом, коли повідомлення творчо адаптується для збереження емоційного впливу, тону та наміру оригіналу, але виражається засобами цільової мови та культури. Це забезпечує емпатичне декодування повідомлення аудиторією.

Етап 5. Вибір та реалізація міжнародного медіа-міксу. Цей етап передбачає відбір найбільш ефективних каналів комунікації та їхню інтеграцію у спільну кампанію. Міжнародний медіа-мікс повинен відображати реалії медіа-ландшафту кожної країни:

Традиційні медіа: Оцінка проникнення телебачення, радіо та друкованої преси, а також їхньої впливовості.

Цифрові медіа: Вибір соціальних мереж та пошукових систем, які домінують на конкретному ринку.

Ухвалення рішень щодо медіа-планування здійснюється з урахуванням локальних правових обмежень на рекламу та необхідності оптимального розподілу бюджету між географічними ринками. Кінцева реалізація повинна забезпечити системну інтеграцію всіх елементів (PR, реклама, стимулювання збуту), щоб створити синергетичний ефект.

Етап 6. Контроль, оцінка ефективності та зворотний зв'язок. Фінальний етап є циклічним, оскільки отримані результати слугують основою для корекції майбутніх стратегій. Оцінка ефективності ММК є складним завданням через різницю у методологіях вимірювання та доступності даних на різних ринках.

Вимірювання ефективності охоплює:

- Комунікаційну ефективність. Оцінка змін у поінформованості, ставленні та намірах аудиторії.
- Продажна ефективність. Вимірювання впливу комунікацій на обсяги продажів та ринкову частку.

На основі зворотного зв'язку та кількісних показників, стратегія ММК підлягає ревізії та коригуванню (наприклад, зміна креативу, перерозподіл медіа-бюджету, уточнення позиціонування). Це гарантує, що система комунікацій залишається гнучкою, релевантною та націленою на підтримку глобальних цілей компанії.

13.3. Інструменти міжнародних маркетингових комунікацій

Для ефективної реалізації своєї ролі ММК використовують широкий спектр інструментів, які мають бути інтегровані та узгоджені в рамках глобальної комунікаційної стратегії.

1. Реклама. Ключовим аспектом реклами в міжнародному контексті є вирішення дилеми глобальної стандартизації чи локалізації. Компанія повинна обрати між використанням єдиної креативної концепції по всьому світу та її адаптацією до місцевих регуляторних вимог, медіа-ландшафту, культурних символів та суспільних норм. Недотримання цього балансу може призвести до неефективності або навіть до культурних конфліктів.

2. *Стимулювання збуту.* Інструменти стимулювання збуту (знижки, купони, лотереї, програми лояльності) потребують ретельної адаптації. Міжнародна специфіка цього інструменту полягає у необхідності узгодження механізмів акцій із локальним законодавством та економічною спроможністю споживачів. Наприклад, правила проведення розіграшів та допустимі розміри знижок суттєво різняться в різних юрисдикціях.

3. *Зв'язки з громадськістю (PR).* PR відіграє критично важливу роль у формуванні сприятливого середовища для діяльності ТНК. Його міжнародна специфіка полягає в управлінні відносинами з місцевими ЗМІ, громадськими організаціями та, особливо, урядовими структурами. PR є життєво необхідним інструментом у сфері кризових комунікацій, де швидка і культурно-чутлива реакція на інциденти може зберегти репутацію бренду.

4. *Прямий маркетинг.* Реалізація прямого маркетингу (розсилки, телемаркетинг, SMS-кампанії) на зовнішніх ринках сильно залежить від місцевих норм конфіденційності даних. Наприклад, суворі вимоги, як-от GDPR у Європейському Союзі, кардинально впливають на методи збору та використання інформації про споживачів. Також важливим є використання ефективних локальних поштових та телекомунікаційних мереж.

5. *Персональний продаж.* Персональний продаж, як найбільш інтерактивний інструмент, вимагає глибокого врахування культурних особливостей переговорів, етикету та формування довіри. Наприклад, у багатьох азійських та латиноамериканських культурах успіх угоди може залежати не стільки від характеристик продукту, скільки від особистих відносин, встановлених між продавцем і покупцем.

6. *Цифровий маркетинг та соціальні медіа.* У цифровій сфері ММК ключовим є питання локалізації контенту відповідно до популярності конкретних платформ у різних країнах. Наприклад, в Китаї домінують WeChat та Douyin (TikTok), тоді як у Східній Європі можуть бути актуальними інші локальні або регіональні мережі. Ефективна стратегія вимагає адаптації як контенту, так і вибору платформи під місцеві звички користувачів.

Реклама є одним із найважливіших інструментів системи міжнародного маркетингу. Її головна функція – забезпечення ефективної комунікації між підприємством і цільовими аудиторіями на зарубіжних ринках. Через рекламні повідомлення компанії інформують потенційних споживачів про свої товари й послуги, формують позитивне ставлення до бренду, стимулюють купівельну активність і підтримують лояльність.

У міжнародному середовищі реклама виконує не лише інформаційну й емоційну функції, але й адаптаційну: вона повинна враховувати відмінності між

національними ринками, зокрема культурні особливості, мову, рівень економічного розвитку, правові обмеження, споживчі уподобання тощо.

Одним із ключових рішень для компанії, яка виходить на зовнішній ринок, є вибір між стандартизацією рекламних повідомлень (єдина концепція для кількох країн) та адаптацією (пристосування до особливостей конкретного ринку).

Стандартизована реклама дозволяє знизити витрати на виробництво й поширення, зберегти послідовність іміджу бренду та швидше запускати кампанії. Водночас адаптована реклама забезпечує краще розуміння повідомлення цільовою аудиторією, враховує місцеві традиції, стилі споживання, культурні табу та норми спілкування.

У практиці міжнародних компаній дедалі частіше застосовується змішаний підхід: центральна ідея реклами залишається сталою, але її подача, візуальні образи, тексти та канали поширення адаптуються до кожної країни.

У процесі розробки рекламної стратегії на міжнародному рівні необхідно враховувати такі фактори:

- Культурні особливості: традиції, релігія, мова, соціальні ролі, естетичні смаки. Наприклад, кольори, символи або жарти можуть мати різне значення в різних країнах.
- Економічний рівень розвитку країни: у державах з низькими доходами реклама часто робить акцент на доступності ціни, у розвинених країнах – на престижності та додатковій цінності товару.
- Правове регулювання: законодавство в багатьох країнах встановлює обмеження щодо змісту реклами, особливо у сферах фармацевтики, алкоголю, дитячих товарів тощо.
- Мовна специфіка: важливо не лише точно перекласти рекламний слоган, а й передати його емоційний зміст і врахувати ідіоматичні вислови, асоціації, сленг.
- Технологічні можливості: рівень проникнення інтернету, поширення соціальних мереж, мобільних пристроїв визначає, які формати реклами будуть найефективнішими.

Компанії можуть використовувати як традиційні канали (телебачення, пресу, зовнішню рекламу, радіо), так і сучасні цифрові платформи (соціальні мережі, онлайн-відео, мобільні застосунки, сайти)

Останнім часом стрімко зростає популярність цифрової реклами, яка дозволяє ефективно взаємодіяти з аудиторією в реальному часі, збирати аналітику та персоналізувати контент. Наприклад, інтернет-реклама дозволяє

показувати кожному споживачу релевантні товари залежно від його попередніх пошуків або онлайн-поведінки.

Також активно застосовується інфлюенсер-маркетинг, коли компанії співпрацюють з відомими особами в соціальних мережах, які мають вплив на думку підписників.

Щоб визначити, наскільки успішною була рекламна кампанія, використовують різні кількісні та якісні показники:

- охоплення аудиторії (кількість людей, які побачили рекламу);
- рівень впізнаваності бренду;
- показники взаємодії (лайки, коментарі, переходи на сайт);
- коефіцієнт конверсії (частка осіб, які після перегляду реклами здійснили покупку);
- рентабельність інвестицій (ROI) – співвідношення прибутку до витрат на рекламу.

Варто пам'ятати, що ті самі індикатори можуть мати різне значення на різних ринках. Наприклад, рівень кліків на банер може бути вищим в одній країні через специфіку онлайн-культури, але не свідчити про вищу ефективність загалом.

Реклама в міжнародному маркетингу – це багаторівнева система комунікацій, що враховує міжкультурні відмінності, технологічні тренди, поведінкові особливості споживачів і правові обмеження. Її ефективне застосування дозволяє транснаціональним компаніям не лише просувати свої товари, а й будувати довготривалі відносини з клієнтами, формувати лояльність до бренду та підвищувати конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Одним із ключових чинників ефективності міжнародної реклами є здатність компанії забезпечити інтеркультурну релевантність повідомлення. Це означає, що рекламні кампанії мають не лише привертати увагу, а й бути зрозумілими, прийнятними й емоційно резонансними для конкретної культури. Наприклад, у США рекламу часто будується на прямому зверненні до споживача, апелюючи до його індивідуалізму, тоді як в Японії – наголос робиться на гармонії, колективізмі та стриманості. У країнах Латинської Америки споживачі цінують емоційність і відкритість, що також знаходить своє відображення у рекламних стилях.

Ще одним аспектом міжнародної рекламної діяльності є створення креативного контенту, що враховує багатоманітність культурних кодів. Наприклад, візуальні образи, які символізують успіх або добробут в одній культурі, можуть мати інше значення або навіть негативне сприйняття в іншій. Тому креативні агентства, які працюють з міжнародними брендами, все частіше

створюють окремі креативні концепції для кожного ринку або розробляють гнучкі «платформи повідомлень», які адаптуються на локальному рівні.

Також слід урахувати гендерні й соціальні аспекти. Те, що допустимо у рекламних роликах у Західній Європі, може викликати обурення в країнах з більш консервативними цінностями. Зокрема, зображення жінок у рекламних кампаніях потребує особливої обережності в мусульманських країнах. Це стосується не лише візуальної складової, а й змістової: наприклад, теми гендерної рівності або сексуальної ідентичності в рекламі можуть бути заборонені або регульовані на державному рівні.

У міжнародному контексті велике значення має етика рекламної діяльності. Компанії, які діють на глобальному рівні, повинні не тільки дотримуватись формальних законів, а й орієнтуватись на етичні стандарти, що підтримують репутацію бренду. Це включає:

- чесність щодо переваг продукту;
- відповідальність за зміст повідомлення, особливо у випадках реклами дитячих товарів, ліків чи продуктів харчування;
- неприпустимість маніпуляцій (страхом, стереотипами, дезінформацією);
- повага до культурного різноманіття.

Порушення етичних норм може призвести до бойкоту, негативного розголосу, втрати партнерів та споживачів. У зв'язку з цим великі компанії розробляють власні кодекси рекламної етики та впроваджують внутрішні системи перевірки повідомлень перед публікацією.

Реклама в міжнародному маркетингу є потужним інструментом стратегічного управління комунікацією, який дозволяє формувати глобальний бренд, будувати емоційний зв'язок із споживачами різних країн та адаптуватися до культурного й технологічного різноманіття світового ринку. Її ефективність залежить від здатності компанії поєднувати стандартизацію та гнучкість, дотримуватися етичних норм, використовувати новітні технології та базувати рішення на достовірних даних.

Успішна міжнародна рекламна кампанія – це результат інтеграції креативності, аналітики, міжкультурної чутливості та цифрових можливостей, що спільно забезпечують досягнення як комерційних, так і комунікаційних цілей бренду у глобальному вимірі.

На відміну від реклами, яка фокусується на зміні ставлення та формуванні іміджу, **стимулювання збуту** має пряму дію, орієнтуючись на поведінкові реакції. Його стратегічне місце в міжнародному маркетингу визначається здатністю:

- Прискорювати дистрибуцію: заохочення оптових та роздрібних торговців до збільшення запасів або активнішого просування нового продукту на нових ринках;

- Заохочувати пробну купівлю: подолання опору споживачів до спроби нового іноземного бренду шляхом зниження фінансового ризику (наприклад, через купони або семплінг);

- Нейтралізація конкурентів: швидка тактична відповідь на промо-акції локальних або глобальних конкурентів;

- Управляти сезонністю: згладжування піків та спадів попиту, особливо у країнах, де святкові та торговельні періоди суттєво відрізняються.

Економічний рівень цільового ринку диктує вибір механізмів стимулювання. На ринках із високою купівельною спроможністю ефективними є програми лояльності, ексклюзивні пропозиції та подарунки високої вартості (наприклад, подорожі, електроніка). На ринках, що розвиваються, споживачі, як правило, більш чутливі до ціни, і тут домінують прямі знижки, великі обсяги товару за старою ціною або купони. Неправильно обраний механізм може бути або фінансово недоцільним, або ігнорованим аудиторією.

Культура впливає на те, які заохочення будуть сприйняті як цінні та доречні. Наприклад, в деяких культурах дарування грошових знижок може бути сприйняте як ознака низької якості продукту, тоді як подарунок (премія) у вигляді сімейного товару (наприклад, посуд) буде високо оцінений. Крім того, компанії повинні враховувати повагу до традицій та свят, прив'язуючи свої акції до місцевих святкових сезонів, які можуть відрізнятися від західного календаря.

Успіх міжнародного стимулювання збуту залежить від його інтеграції з іншими елементами ММК. Промоакція має бути підтримана рекламною кампанією, яка пояснює її умови, та PR-супроводом. Глобальна координація дозволяє компанії уніфікувати підходи до управління даними та логістики, тоді як локальне виконання забезпечує релевантність акцій. Стимулювання збуту в ММК є інструментом, який поєднує глобальну потужність з місцевою чутливістю.

У системі міжнародного маркетингу *public relations (PR, або зв'язки з громадськістю)* є важливою складовою комунікаційної політики компанії. PR спрямовані на формування та підтримання позитивного іміджу організації серед широкої громадськості, ділових партнерів, інвесторів, представників влади та ЗМІ.

У глобалізованому світі, де компанії функціонують у мультикультурному, багатомовному та політично неоднорідному середовищі, ефективна PR-стратегія стає запорукою довіри до бренду, стійкого позиціонування та сталого розвитку

на міжнародних ринках. Метою міжнародних зв'язків з громадськістю є забезпечення комунікативного мосту між брендом і суспільством у різних країнах з урахуванням культурного контексту, суспільних очікувань та локальних інформаційних практик.

Зв'язки з громадськістю в міжнародній діяльності виконують низку стратегічних функцій, серед яких:

- Іміджева – формування привабливого образу компанії як відповідального, надійного та інноваційного гравця на світовому ринку.
- Інформаційна – передача об'єктивної, послідовної й актуальної інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім аудиторіям.
- Антикризова – збереження репутації у випадках репутаційних ризиків, негативних публікацій чи конфліктів.
- Адаптаційна – налагодження діалогу з локальними спільнотами, з урахуванням культурних норм, соціальних пріоритетів і традицій споживання.
- Роз'яснювальна – інформування про соціальні ініціативи, інновації, екологічні практики, які підвищують довіру до бренду.

Успішна міжнародна PR-стратегія дозволяє компаніям не лише підвищити впізнаваність, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, формувати стратегічні партнерства, залучати інвестиції та формувати прихильність до бренду на емоційному рівні.

Реалізація PR-діяльності на міжнародному рівні передбачає врахування ряду специфічних чинників:

- *Культурна відмінність.* Поняття «репутація», «довіра» або «престиж» можуть мати різне смислове наповнення у різних культурах. Наприклад, у Скандинавії цінуються стриманість і прозорість, у США — ініціативність і амбітність, в Азії — повага до традицій та ієрархії. Тому повідомлення, що працює в одному регіоні, може бути нерелевантним в іншому.
- *Мова комунікації.* PR-комунікації мають бути адаптовані мовно й стилістично з урахуванням лінгвістичних і культурних особливостей, щоб уникнути двозначностей або непорозумінь.
- *Політичне й правове регулювання.* Деякі країни можуть мати суворі правила щодо змісту публічних заяв компаній або вимоги до соціальної відповідальності, звітності, прозорості інформації.
- *Медіанейзаж.* У різних країнах різняться структура й вплив медіа, поширеність соціальних мереж, ступінь довіри до ЗМІ. Наприклад, у Японії популярні прес-релізи в ділових виданнях, а в Південній Америці – емоційні історії у форматі відео.

Міжнародні PR-кампанії можуть використовувати широкий спектр інструментів залежно від цілей, аудиторії та ринку:

1. Прес-релізи та публікації в медіа – традиційний формат для інформування про новини компанії, запуск нових продуктів або важливі події.

2. Інтерв'ю топменеджерів, участь у конференціях, форумах – підвищують авторитет компанії у професійній спільноті.

3. Спонсорство та соціальні проєкти – дозволяють інтегрувати бренд у життя локальних спільнот, демонструючи соціальну відповідальність.

4. Кризові комунікації — оперативна реакція на репутаційні виклики, публічні вибачення, прозорість інформації у складних ситуаціях.

5. Digital PR – створення контенту для соціальних мереж, блогів, відеоплатформ, колаборації з інфлюенсерами.

Світові бренди активно використовують PR для створення глобального іміджу та локальної довіри. ІКЕА регулярно публікує звіти про сталий розвиток та ініціює локальні еко-кампанії у кожній країні. Соса-Сола адаптує соціальні ініціативи до кожного регіону: у США це підтримка молоді та інклюзії, в Африці – проєкти з покращення доступу до питної води. Unilever впроваджує глобальні кампанії з відповідального споживання, залучаючи ЗМІ на локальному рівні.

Оцінка результативності PR-комунікацій є складним завданням, оскільки багато цілей (імідж, репутація, довіра) мають нематеріальний характер. Проте компанії застосовують кількісні та якісні методи:

- Моніторинг медіа: кількість і тональність згадувань у ЗМІ.
- Аналіз соціальних мереж: рівень взаємодії, охоплення, тональність коментарів.
- Опитування громадської думки: рівень довіри до бренду, знання про соціальні ініціативи.
- Індекс репутації (Reputation Index) – комплексний показник сприйняття бренду серед цільових груп.

Public relations у міжнародному маркетингу – це не лише засіб просування, а стратегічний інструмент формування сталих відносин між компанією та суспільством у глобальному масштабі. Ефективні міжнародні PR-стратегії базуються на глибокому розумінні культурної специфіки, постійній комунікації зі стейкхолдерами, відкритості та соціальній відповідальності. Успішна PR-політика допомагає бренду не лише вижити в умовах глобальної конкуренції, а й ставати агентом позитивних змін у суспільстві.

Прямий маркетинг – це форма маркетингової комунікації, яка передбачає пряме звернення до кінцевого споживача з метою ініціювати відповідь або

продаж без посередників. До основних інструментів прямого маркетингу належать:

- електронна пошта (email-маркетинг);
- розсилка SMS, push-сповіщень;
- телемаркетинг;
- персоналізовані пропозиції в мобільних додатках;
- каталоги, листівки, флаєри (у фізичному або цифровому вигляді).

Перевагою прямого маркетингу є можливість персоналізації пропозиції, оперативного реагування на запити клієнтів, вимірювання ефективності кампаній, а також зменшення витрат на комунікацію завдяки автоматизації процесів.

Використання прямого маркетингу на зарубіжних ринках потребує врахування ряду особливостей:

1. *Мовна й культурна адаптація.* Повідомлення мають бути локалізованими – не лише перекладеними, а й адаптованими до стилю спілкування, графічних образів, форм звернення, звичок читання тощо. У деяких культурах (наприклад, у Японії або Південній Кореї) особлива увага приділяється ввічливості та формальності у текстах, в інших – (як-от у США) – переважає більш неформальний стиль.

2. *Правові аспекти.* У багатьох країнах існують суворі обмеження на прямі комунікації з клієнтами без їхньої згоди (наприклад, GDPR в ЄС або CAN-SPAM Act у США). Компаніям слід дотримуватись вимог щодо захисту персональних даних, правил відписки від розсилки та прозорості збирання інформації.

3. *Технічні обмеження.* Доступ до інтернету, якість мобільного зв'язку, популярність цифрових сервісів у країні впливають на вибір каналу. Наприклад, у деяких країнах Африки або Латинської Америки основним каналом прямого маркетингу залишаються SMS, тоді як у Північній Америці – email, а в Китаї – платформи на кшталт WeChat.

4. *Рівень цифрової грамотності.* Від нього залежить, чи буде споживач відкривати повідомлення, переходити за посиланнями, користуватися електронною формою замовлення або потребуватиме допомоги операторів.

Сучасні підходи до прямого маркетингу базуються на використанні систем CRM (Customer Relationship Management), які дозволяють:

- зберігати історію взаємодій із клієнтами;
- сегментувати аудиторію за поведінкою, потребами, географією;
- формувати персоналізовані пропозиції;
- автоматизувати повторні продажі та зворотний зв'язок.

У міжнародному маркетингу CRM стає важливим засобом управління комунікацією на багатьох ринках одночасно, враховуючи локальні мовні, часові та культурні особливості.

13.4. Сучасні тенденції в міжнародних маркетингових комунікаціях

У XXI столітті цифрові технології стали ключовим фактором трансформації маркетингової діяльності підприємств. Розвиток інтернету, мобільних пристроїв, великих даних, хмарних сервісів, соціальних мереж і штучного інтелекту кардинально змінив підходи до взаємодії з клієнтами, розробки продуктів, формування бренду та виходу на нові ринки. В умовах глобалізації ці процеси набули особливого значення для міжнародного маркетингу, оскільки цифрові інструменти дозволяють компаніям ефективно охоплювати багатонаціональну аудиторію, знижувати витрати на вихід на закордонні ринки та адаптувати стратегії з урахуванням локального контексту.

Цифровий маркетинг (digital marketing) у міжнародному контексті – це система планування, реалізації та контролю маркетингових активностей компанії на зарубіжних ринках із використанням цифрових каналів та технологій. Його мета – досягнення ефективної комунікації з цільовими аудиторіями за кордоном, створення цінності для споживачів та формування стійкої конкурентної переваги.

Цифровий маркетинг охоплює комплекс інструментів, зокрема:

- вебсайти;
- соціальні мережі (SMM);
- електронна пошта (email-маркетинг);
- контент-маркетинг;
- пошукова оптимізація (SEO) та реклама (SEM);
- мобільний маркетинг;
- маркетинг впливу (influencer marketing);
- чат-боти та автоматизація комунікацій;
- аналітика даних та персоналізація.

У міжнародному аспекті ці інструменти використовуються з урахуванням локальних мовних, культурних, технологічних і правових особливостей.

Цифрові інструменти значно знижують бар'єри входу на нові ринки. Якщо раніше компаніям потрібно було створювати локальні представництва, мережі збуту, адаптувати фізичну рекламу, то сьогодні достатньо якісно оптимізованого вебсайту та присутності в соцмережах, щоб протестувати попит в іншій країні.

Основні переваги цифрового маркетингу для міжнародного бізнесу:

- Глобальне охоплення: компанія може звертатися до аудиторії в будь-якій точці світу в режимі реального часу;
- Персоналізація: завдяки технологіям big data можна сегментувати споживачів та надсилати релевантні повідомлення;
- Гнучкість і масштабованість: цифрові кампанії легко адаптувати до нового ринку;
- Аналітична підтримка: цифрові інструменти забезпечують точні дані про поведінку споживачів, ефективність рекламних кампаній та рівень лояльності.

Розглянемо детальніше цифрові канали міжнародного маркетингу.

1. *Вебсайти та локалізація контенту.* Сайт компанії є цифровою візитівкою бренду. У міжнародному маркетингу він повинен бути не лише перекладений, але й локалізований – адаптований до культурних особливостей, платіжних систем, законодавчих вимог, дизайну та навігації. Наприклад, у Китаї популярна вертикальна структура сторінок, а в арабських країнах читають справа наліво.

2. *Соціальні мережі.* Присутність у соцмережах є обов'язковою для міжнародних брендів. Залежно від регіону, пріоритетними платформами можуть бути Facebook, Instagram, TikTok, X (Twitter), LinkedIn або локальні аналоги (наприклад, WeChat у Китаї). Комунікація повинна вестися мовою ринку, із врахуванням локальних трендів, свят, мемів, моделей поведінки.

3. *Email-маркетинг.* Email залишається ефективним каналом взаємодії з аудиторією, особливо для B2B-комунікацій. Для міжнародного використання важливо дотримуватися вимог локального законодавства (зокрема, GDPR), адаптувати тематику, розсилати персоналізовані пропозиції за часовими поясами й мовою одержувача.

4. *Контент-маркетинг.* Це створення та поширення цінного контенту для залучення та утримання цільової аудиторії. У міжнародному середовищі контент-маркетинг повинен враховувати менталітет, культурні норми та рівень цифрової культури. Наприклад, освітні відео краще працюють у Північній Америці, а інфографіка – в Азії.

5. *Пошуковий маркетинг.* SEO (пошукова оптимізація) і SEM (платна реклама в пошукових системах) мають велике значення на етапі входження на ринок. Залежно від регіону варто оптимізувати сайт не лише під Google, а й під альтернативні пошуковики: Baidu (Китай), Naver (Південна Корея).

Технології автоматизації та аналітики – це розділ цифрового маркетингу, який охоплює інструменти, що допомагають автоматично керувати

маркетинговими процесами (наприклад, розсилками, рекламою, сегментацією клієнтів) та аналізувати великі обсяги даних для ухвалення стратегічних рішень.

Ці технології особливо важливі в міжнародному маркетингу, де компанії працюють одночасно на багатьох ринках із різними мовами, культурами та поведінкою споживачів:

1. *Big Data та аналітика*. Обробка великих даних дозволяє визначати споживчі тренди, прогнозувати попит, ідентифікувати ключові ринки, персоналізувати пропозиції. Для міжнародного маркетингу це особливо важливо, оскільки поведінка споживачів у різних країнах істотно відрізняється.

2. *CRM-системи*. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) є основою персоналізованого цифрового маркетингу. Вони дозволяють збирати інформацію про покупців з різних країн, сегментувати бази даних і будувати стратегії ретенції та повторних продажів.

3. *Маркетингові платформи*. Інструменти типу HubSpot, Salesforce, Mailchimp дозволяють автоматизувати розсилки, створення лідів, керування рекламними кампаніями та оцінку їх ефективності на глобальному рівні.

Інфлюенсер-маркетинг, який активно розвивається в останнє десятиліття, є важливою складовою сучасної міжнародної реклами. Відомі блогери, лідери думок, селебритіз або мікроінфлюенсери з локальними аудиторіями можуть стати каналом комунікації між брендом і споживачем, забезпечуючи високий рівень довіри та автентичності повідомлень.

Успіх такої форми співпраці залежить від правильного вибору інфлюенсера з урахуванням таких критеріїв:

- аудиторія (її географія, вік, інтереси);
- рівень залученості;
- репутація та імідж;
- тематична відповідність продукту.

У міжнародному середовищі особливо актуальним є використання локальних інфлюенсерів, які краще розуміють культурні коди, мову та потреби аудиторії в конкретній країні.

У сучасному цифровому середовищі *штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)* також стали потужними інструментами, що кардинально трансформують підходи до міжнародного маркетингу. Їх застосування дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з глобальною аудиторією, автоматизувати рутинні процеси, підвищувати точність прогнозів і приймати обґрунтовані стратегічні рішення в режимі реального часу.

Штучний інтелект – це здатність комп'ютерних систем виконувати завдання, які раніше вимагали людського інтелекту: розпізнавання мови, обробка текстів, аналіз зображень, прийняття рішень тощо.

Машинне навчання – це підгалузь ШІ, яка дозволяє алгоритмам самостійно «вчитися» на основі даних без явного програмування.

У міжнародному маркетингу ці технології відкривають такі можливості:

- Автоматизація комунікацій (через чат-боти, голосових помічників);
- Індивідуалізація пропозицій (рекомендації товарів на основі поведінки користувача);
- Аналіз емоцій і настроїв (соціальні мережі, відгуки);
- Оптимізація рекламних кампаній (динамічний підбір аудиторії, тестування креативів);
- Прогнозування попиту та поведінки споживачів;
- Мовна адаптація контенту (нейромережевий переклад, генерація текстів різними мовами).

До прикладу, Netflix використовує машинне навчання для прогнозування вподобань користувачів у різних країнах і персоналізує контент відповідно до локальних смаків. Amazon застосовує ШІ для обробки мільйонів транзакцій, рекомендацій товарів, передбачення попиту та керування ланцюгами постачання в глобальному масштабі. L'Oréal впроваджує віртуальних консультантів на основі AI, які спілкуються з клієнтами різними мовами, враховуючи культурні особливості країн.

У контексті міжнародного маркетингу, де виклики культурної, правової та медіа-фрагментації є найгострішими, набуває критичної стратегічної ваги концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Міжнародні ІМК – це стратегічний підхід, який забезпечує глобальну єдність та локальну релевантність усіх комунікаційних повідомлень, що надсилаються транснаціональною компанією цільовим аудиторіям на різних національних ринках.

Міжнародні ІМК вимагають, щоб усі міжнародні точки контакту – від глобальної реклами та фірмового стилю до локалізованих промо-акцій та взаємодії з клієнтами – передавали основне цінності бренду без спотворень.

Ключовим принципом тут є «Глокалізація»: єдиний стратегічний намір (уніфікація) реалізується через гнучку адаптацію (локалізацію) тактичних інструментів. Синергія досягається, коли імідж, сформований, наприклад, через глобальну PR-кампанію, підтверджується позитивним досвідом споживача, який отримано через місцевий сервіс чи стимулювання збуту.

Приклади узгодженості в міжнародних ІМК:

- Єдиний наскрізний контент. Навіть якщо рекламний слоган перекладається та адаптується, основний емоційний меседж та візуальна ідентичність (логотипи, колірна гама) залишаються незмінними у всіх країнах, посилюючи глобальну впізнаваність.

- Координація PR та дистрибуції. Запуск інноваційного продукту супроводжується централізованим глобальним прес-релізом (PR), який потім локалізується та підкріплюється специфічними для регіону тренінгами для дилерів та місцевими цифровими активаціями.

Контрольні запитання

1. Які ключові відмінності міжнародних маркетингових комунікацій від внутрішніх комунікацій і як вони впливають на стратегічні рішення компанії на зовнішніх ринках?

2. У чому полягає роль ММК як «моста» між внутрішніми можливостями компанії та вимогами міжнародних ринків, і як це проявляється у практиці ТНК?

3. Охарактеризуйте основні інструменти міжнародних маркетингових інструментів, їхні основні переваги та недоліки.

4. Поясніть, як мовні та семантичні бар'єри можуть спотворювати комунікаційне повідомлення бренду. Які підходи дозволяють мінімізувати ці ризики?

5. Яким чином культурні та соціальні бар'єри визначають необхідність локалізації комунікаційних повідомлень і вибору каналів на різних ринках? Наведіть приклади можливих помилок.

6. Опишіть шість етапів формування системи міжнародних маркетингових комунікацій та поясніть, чому цей процес є циклічним.

7. Порівняйте глобальну, локальну та глокальну комунікаційні стратегії. За яких умов кожна з них буде найбільш доцільною?

8. Як інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) забезпечують одночасно глобальну єдність і локальну релевантність бренду? Які інструменти та механізми координації є ключовими для досягнення синергії?

9. Які ви знаєте сучасні тренди міжнародних маркетингових комунікацій?

10. Як цифрові технології змінюють підходи компаній до міжнародних маркетингових комунікацій?

Тестові завдання до розділу 13

1. Основна мета міжнародних маркетингових комунікацій (ММК) полягає у:

а) Зниженні собівартості виробництва на глобальному рівні

- б) Забезпеченні ефективного двостороннього зв'язку зі стейкхолдерами для досягнення цілей міжнародної експансії
- в) Створенні єдиної системи бухгалтерського обліку для всіх ринків
- г) Максимальному обмеженні локальної адаптації повідомлень

2. Ключова складність ММК порівняно з внутрішніми комунікаціями зумовлена тим, що вони функціонують у:

- а) Одномовному та стабільному правовому середовищі
- б) Мультикультурному, багатомовному та поліправовому просторі
- в) Середовищі без конкурентного «шуму»
- г) Виключно цифрових каналах

3. Яка з наведених функцій належить до основних ролей ММК?

- а) Оптимізація виробничих потужностей
- б) Формування та управління міжнародним брендом
- в) Управління складськими запасами
- г) Стандартизація митних процедур

4. Міжкультурна адаптація та локалізація в ММК передбачає насамперед:

- а) Повну відмову від глобальної ідентичності бренду
- б) Уніфікацію всіх повідомлень без змін для різних країн
- в) Пристосування повідомлень і каналів до мовних, релігійних і соціальних норм ринку
- г) Використання лише традиційних медіа незалежно від країни

5. До правових та регуляторних бар'єрів у ММК належить:

- а) Різниця в інтерпретації кольорів і символів
- б) Відмінності в купівельній спроможності населення
- в) Обмеження на рекламу окремих категорій товарів та правила використання даних споживачів
- г) Нерівномірний рівень розвитку логістичних мереж

6. Який метод формування міжнародного комунікаційного бюджету в тексті визначено як найбільш доцільний?

- а) Метод «інтуїтивного оцінювання»
- б) Метод «випадкових витрат»
- в) Метод «цілі та завдання»
- г) Метод «максимально можливих витрат»

7. «Глокальна стратегія» міжнародних комунікацій означає:

- а) Використання повністю різних стратегій у кожній країні без спільного ядра
- б) Єдине повідомлення без змін для всіх ринків

в) Поєднання глобально уніфікованого ціннісного ядра з локальною адаптацією подачі

г) Орієнтацію лише на внутрішній ринок

8. Транскреація в міжнародних комунікаціях – це:

а) Дослівний переклад рекламних повідомлень без змін

б) Технічна конвертація файлів під різні формати медіа

в) Творча адаптація повідомлення для збереження емоційного впливу в іншій мові та культурі

г) Юридична експертиза рекламних матеріалів

9. Який інструмент ММК у тексті прямо пов'язується з кризовими комунікаціями та роботою з місцевими ЗМІ й урядовими структурами?

а) Стимулювання збуту

б) PR (зв'язки з громадськістю)

в) Персональний продаж

г) SEO-оптимізація

10. Комунікаційна ефективність ММК у контролі та оцінці результатів насамперед вимірює:

а) Зміни у поінформованості, ставленні та намірах аудиторії

б) Швидкість доставки товару

в) Рівень браку на виробництві

г) Витрати на логістику

Рекомендована література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Міжнародний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 456 с.

2. Беззубченко О. А. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 248 с.

3. Добрянська В.В. Навчальний посібник із дисципліни «Маркетингові комунікації» для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» / В.В. Добрянська. Полтава: ПолтНТУ, 2021. 114 с.

4. Князева Т. В., Колбушкін Ю. П., Петровська С. В. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 312 с.

5. Крикавський Є. В. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Л. А. Мороз, К. С. Калинець; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2022. 136 с.

6. Ларіна Я. С., Бабічева О., Буряк Р. І. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ: Університетська книга, 2024. 452 с.

7. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 18th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 736 p.
8. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2013. 720 p.
9. Johansson J. K. Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 728 p.

«У глобальному світі найкраща маркетингова стратегія — це та, що думає глобально, але діє локально в цифровому просторі.»
— Філіп Котлер

РОЗДІЛ 14. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

14.1. Основні цифрові платформи та канали міжнародного маркетингу

14.2. Аналітичні інструменти та технології Big Data в міжнародному маркетингу

14.3. Стратегічне управління цифровими маркетинговими кампаніями

14.4. Сучасні тренди маркетингових технологій

Ключові слова: цифрові інструменти, цифрові платформи, цифровий маркетинг, соціальні мережі, Big Data, маркетингові технології.

14.1. Основні цифрові платформи та канали міжнародного маркетингу

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифрові інструменти міжнародного маркетингу набувають все більшого значення для успішної діяльності підприємств на зарубіжних ринках. Цифровий маркетинг – це комплекс маркетингових заходів, які реалізуються за допомогою цифрових технологій та електронних пристроїв для просування товарів і послуг, взаємодії з клієнтами та аналізу їхньої поведінки в онлайн та офлайн середовищах. За даними Statista, глобальні витрати на цифрову рекламу у 2024 році перевищили 600 мільярдів доларів США, демонструючи щорічне зростання на 10-15%.

Цифровий маркетинг у міжнародному контексті представляє собою комплексний підхід до просування товарів і послуг на зарубіжних ринках з використанням цифрових каналів комунікації, аналітичних інструментів та технологічних платформ, адаптованих до культурних, мовних та регуляторних особливостей цільових країн. Основні переваги використання цифрових інструментів у міжнародному маркетингу включають можливість точного таргетування та персоналізації комунікацій, вимірювання ефективності в режимі реального часу, оптимізацію маркетингових витрат, швидку адаптацію до змін ринкового середовища та глобальний охопит аудиторії при локальній адаптації.

Сучасний міжнародний маркетинг характеризується різноманітністю цифрових платформ та каналів комунікації, які дозволяють компаніям ефективно досягати цільових аудиторій у різних регіонах світу. Вибір оптимальних

платформ залежить від специфіки ринку, культурних особливостей, технологічної зрілості та регуляторного середовища кожної країни.

Під цифровою платформою розуміють інтегровану інформаційно-комунікаційну систему, яка забезпечує взаємодію між різними економічними агентами шляхом обміну даними, товарами, послугами, знаннями у цифровому середовищі. Серед цифрових платформ можна виділити: комерційні (Amazon, Alibaba, Rozetka); маркетингові (Google Ads, Facebook Ads); соціальні (Facebook, Instagram, LinkedIn); фінансові (PayPal, Revolut); інформаційні та хмарні (Google Cloud, Microsoft Azure).

В свою чергу, цифрові канали міжнародного маркетингу – це сукупність електронних інструментів, і платформ, які забезпечують реалізацію маркетингових комунікацій, продажів та обслуговування споживачів у глобальному цифровому середовищі, сприяючи міжнародній присутності бренду, та формування його конкурентних переваг. До основних цифрових каналів відносяться соціальні мережі, пошукові системи, веб сайти компаній, електронна пошта, маркетплейси, мобільні застосунки, відео платформи.

Нині соціальні мережі стали одним з найважливіших каналів міжнародного цифрового маркетингу, проте їх використання характеризується значними регіональними відмінностями. **Маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing, SMM)** – це процес привернення уваги до бренду, компанії, продукту або послуги через соціальні платформи шляхом створення та поширення контенту, взаємодії з аудиторією та використання платної реклами.

Глобальні платформи, такі як Facebook, Instagram та LinkedIn, демонструють різну ефективність залежно від регіону. Facebook/Meta залишається найбільшою соціальною мережею з понад 3 мільярдами активних користувачів щомісяця, демонструючи найвищу ефективність у країнах Північної та Південної Америки, Європі та Південно-Східній Азії. Водночас, платформа заблокована у Китаї.

Instagram демонструє високу ефективність у візуально орієнтованих галузях, таких як мода, косметика та туризм. Платформа особливо популярна серед молодшої аудиторії у віці 18-34 роки та показує найкращі результати на ринках США, Бразилії, Індії та Індонезії. LinkedIn зарекомендував себе як ключова платформа для B2B маркетингу та професійної комунікації. Платформа демонструє найвищу ефективність у розвинених економіках з високою концентрацією корпоративного сектору, таких як США, Канада, країни Західної Європи та Австралія. Регіональні особливості використання соціальних мереж представлено в таблиці 14.1.

Регіональні особливості використання соціальних мереж

Регіон	Домінуючі платформи	Особливості використання	Рекомендовані стратегії
Північна Америка	Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok	Високий рівень зрілості ринку, фокус на персоналізацію	Оmnіканальний підхід, advanced targeting
Західна Європа	Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp	Суворе регулювання (GDPR), privacy-first	Compliance-орієнтовані кампанії
Китай	WeChat, Weibo, Douyin, Xiaohongshu	Екосистемний підхід, інтеграція e-commerce	Super app стратегії, KOL маркетинг
Японія	LINE, Twitter, Instagram, YouTube	Мобільно-орієнтована аудиторія	Мобільно-адаптований контент
Південна Корея	KakaoTalk, Instagram, YouTube	Висока швидкість прийняття нових технологій	Інноваційні формати, AR/VR інтеграція
Індія	WhatsApp, Facebook, Instagram, YouTube	Зростаючий ринок, ціноутворююча стратегія	Value-based messaging, локалізація

Показовим прикладом успішної адаптації соціальних медіа стратегій є компанія McDonald's, яка демонструє вдалий приклад диференціації підходів до різних ринків. У США компанія фокусується на Instagram та TikTok для залучення молодшої аудиторії, використовуючи меми та вірусний контент. В Індії компанія використовує WhatsApp для customer service та Facebook для промо-кампаній, адаптуючи меню під вегетаріанські переваги.

В свою чергу, пошукові системи залишаються критично важливим каналом для міжнародного цифрового маркетингу, проте їх ландшафт значно варіюється залежно від регіону. **Пошукова оптимізація (Search Engine Optimization, SEO)** – це комплекс заходів для підвищення позицій веб-сайту в результатах пошукових систем за цільовими запитами з метою збільшення органічного трафіку. **Пошуковий маркетинг (Search Engine Marketing, SEM)** включає як SEO, так і платну рекламу (PPC) для збільшення видимості в пошукових системах.

Google домінує у більшості країн світу з часткою ринку понад 90% у Європі та Америці. Baidu контролює понад 70% китайського ринку пошуку, використовуючи алгоритми, оптимізовані для китайської мови та локального контенту. Naver домінує в Південній Кореї, інтегруючи пошук з власними контентними сервісами.

Технічна SEO для міжнародних ринків вимагає особливої уваги до структури URL, використання hreflang тегів та правильної настройки геотаргетингу. Компанії можуть обирати між різними підходами: субдомени (uk.example.com), субдиректорії (example.com/uk/) або окремі домени для кожної країни (example.co.uk). Кожен підхід має свої переваги та недоліки з точки зору SEO-ефективності та управління контентом.

До прикладу, IKEA застосовує комплексний підхід до міжнародної SEO стратегії, адаптуючи контент та ключові слова до специфіки кожного ринку. В англomовних країнах компанія фокусується на загальних термінах меблів та рішень для дому. У німецькомовних країнах IKEA враховує культурні особливості та локальні терміни – наприклад, в Австрії використовуються відмінні від німецьких терміни для деяких предметів меблів. В азіатських країнах компанія адаптує SEO-стратегію до локальних пошукових систем, оптимізуючи контент для Baidu в Китаї та Naver у Південній Кореї.

Особливу увагу IKEA приділяє локальному пошуку, оптимізуючи інформацію про магазини для Google My Business, Baidu Maps та інших локальних сервісів. Це дозволяє компанії ефективно конкурувати за геозалежні запити та збільшувати відвідуваність фізичних магазинів.

Електронна комерція демонструє стрімке зростання у всіх регіонах світу, проте структура ринку та провідні платформи значно відрізняються. Amazon домінує у США та Європі, але в інших регіонах лідерські позиції займають локальні гравці. Alibaba та JD.com контролюють китайський ринок, MercadoLibre домінує в Латинській Америці, а Flipkart та Amazon конкурують за індійський ринок.

Китайський ринок характеризується унікальними особливостями, такими як популярність live stream shopping, де інфлюенсери демонструють продукти в прямому ефірі. Платформи як Taobao Live генерують мільярди доларів продажів під час великих шопінг-фестивалів, таких як День холостяків (11.11). У Латинській Америці MercadoLibre успішно адаптувався до локальної специфіки платіжних систем та логістичної інфраструктури, пропонуючи власні рішення для доставки та фінансові сервіси.

Email маркетинг залишається одним з найефективніших каналів цифрової комунікації з ROI до 4200% за даними DMA, проте його реалізація у

міжнародному контексті вимагає ретельного врахування регіональних особливостей та регуляторних вимог. Загальний регламент про захист даних (GDPR) в Європі встановив нові стандарти для email маркетингу, вимагаючи явної згоди на отримання розсилок та надаючи користувачам право на видалення даних. Американський CAN-SPAM Act встановлює вимоги щодо ідентифікації відправника та можливості відписки, проте є менш суворим порівняно з GDPR.

Культурні особливості значно впливають на ефективність email кампаній. Японські споживачі демонструють високий рівень лояльності до брендів та очікують детальну, високоякісну інформацію в email розсилках. Довгі, інформативні листи з детальними описами продуктів показують кращі результати, ніж короткі промо-повідомлення. У США та Великобританії ефективними є персоналізовані, короткі повідомлення з чітким call-to-action. Німецькі споживачі цінують пунктуальність та точність, очікуючи регулярних розсилок у визначений час.

Нині, контент-маркетинг у міжнародному контексті представляє особливий виклик, оскільки вимагає не лише мовної локалізації, але й глибокої адаптації до культурних цінностей, споживчих звичок та локальних трендів. Візуальна локалізація включає адаптацію кольорової палітри, використання місцевих моделей та архітектури, адаптацію до local fashion та lifestyle стандартів. Червоний колір символізує удачу в Китаї, але може асоціюватися з небезпекою в західних культурах. Білий колір означає чистоту в західних країнах, але асоціюється з трауром у деяких азіатських культурах.

YouTube залишається глобальною платформою для відео-контенту, проте в Китаї його замінюють Youku, Bilibili та інші локальні сервіси. Кожна платформа має унікальні особливості: Bilibili популярна серед молоді та геймерів, Youku фокусується на професійному контенті та серіалах. Blog платформи варіюються від WordPress та Medium у західних країнах до WeChat Official Accounts у Китаї та Naver Blog у Південній Кореї.

Ефективне використання цифрових платформ та каналів у міжнародному маркетингу вимагає глибокого розуміння регіональних особливостей, культурних нюансів та технологічних преференцій цільових аудиторій. Ключовими факторами успіху є комплексний підхід до вибору платформ, професійна локалізація контенту, compliance з місцевими регуляціями та постійний моніторинг ефективності кампаній.

14.2. Аналітичні інструменти та технології Big Data в міжнародному маркетингу

Сучасний міжнародний маркетинг неможливо уявити без використання аналітичних інструментів та технологій обробки великих масивів даних. **Big Data (Великі дані)** – це структуровані та неструктуровані масиви даних великих обсягів та значної різноманітності, які обробляються горизонтально масштабованими програмними інструментами для отримання інсайтів та прийняття бізнес-рішень. Великі дані революціонізували підходи до розуміння споживчої поведінки, прогнозування трендів та оптимізації маркетингових стратегій на глобальному рівні.

Міжнародний контекст використання аналітичних інструментів характеризується значною складністю, оскільки компанії повинні враховувати різні регуляторні вимоги щодо збору та обробки даних, культурні особливості інтерпретації метрик, технологічні обмеження окремих ринків та мовні бар'єри при аналізі текстових даних.

Веб-аналітика становить фундамент цифрового маркетингу, надаючи компаніям детальне розуміння поведінки користувачів на їхніх цифрових платформах. **Веб-аналітика** – це збір, вимірювання, аналіз та звітність про дані веб-сайту з метою розуміння та оптимізації його використання.

Google Analytics домінує на більшості міжнародних ринків, пропонуючи безкоштовний доступ до потужних аналітичних інструментів. Платформа інтегрується з іншими сервісами Google, включаючи Google Ads та Search Console, створюючи комплексну екосистему для цифрового маркетингу. У Китаї, де сервіси Google обмежені, компанії активно використовують Baidu Analytics (Baidu Tongji), який адаптований до особливостей китайського інтернет-ландшафту та інтегрується з екосистемою Baidu.

Регіональні особливості аналітичних платформ представлені в табл.14.2.

Таблиця 14.2

Порівняння регіональних аналітичних платформ

Платформа	Регіон домінування	Ключові переваги	Обмеження	Інтеграції
Google Analytics	Глобально (крім Китаю)	Універсальне відстеження, можливості машинного навчання	Складність дотримання GDPR	Google Ads, Search Console

Baidu Analytics	Китай	Локальна оптимізація, супер-додатки	Обмежена функціональність	WeChat, Baidu Ads
Adobe Analytics	Корпоративний сегмент глобально	Розширена сегментація, реальний час	Високі витрати	Adobe Creative Cloud, Salesforce
Matomo	Європа (орієнтація на конфіденційність)	Власний хостинг, відповідність GDPR	Технічна складність	WordPress, Shopify

Правила конфіденційності значно впливають на можливості збору та обробки аналітичних даних. Загальний регламент про захист даних (GDPR) в Європі вимагає явної згоди для відстеження файлів cookie та накладає обмеження на передачу даних за межі ЄС. Це змушує компанії переглядати свої підходи до веб-аналітики, впроваджуючи серверне відстеження та cookieless рішення.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами еволюціонували від простих баз даних контактів до складних платформ, які інтегрують дані з множини точок контакту та використовують штучний інтелект для прогнозування поведінки клієнтів. **CRM (Customer Relationship Management)** – це технологія управління взаємовідносинами з клієнтами, яка об'єднує стратегії, процеси та програмне забезпечення для збору, аналізу та використання інформації про клієнтів з метою покращення їх обслуговування та збільшення продажів.

У міжнародному контексті CRM-системи повинні відповідати наступним вимогам:

- Підтримка мультимовності та різних валют
- Адаптація до локальних бізнес-процесів
- Дотримання локальних вимог щодо зберігання даних
- Інтеграція з локальними платформами та сервісами

Salesforce залишається глобальним лідером ринку CRM, пропонуючи комплексний набір інструментів для автоматизації продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів. Платформа надає надійні можливості для міжнародних операцій, включаючи підтримку мультивалютності, локалізацію інтерфейсу на понад 40 мов та дотримання локальних вимог щодо зберігання даних.

HubSpot демонструє сильні позиції у сегменті малого та середнього бізнесу та зростаючих компаній, пропонуючи зручний інтерфейс та комплексні можливості вхідного маркетингу. Платформа особливо ефективна для компаній B2B-сегменту, які працюють на множинних ринках та потребують інтегрованого підходу до генерації, розвитку та конверсії потенційних клієнтів.

У специфічних регіонах домінують локальні CRM-рішення, адаптовані до місцевих бізнес-практик. У Китаї популярними є системи, такі як Xiaoshouyi та Jinshuju, які інтегруються з екосистемою WeChat та враховують особливості китайського бізнес-етикету. В Японії компанії віддають перевагу локальним рішенням, таким як Synergy! та Sansan, які адаптовані до японської культури ведення бізнесу.

Так, Netflix демонструє вдалий приклад використання CRM та аналітики клієнтів для міжнародної експансії. Компанія використовує складну аналітику даних для розуміння переглядацьких уподобань у різних країнах. В Індії Netflix створює контент на регіональних мовах (хінді, тамільська, телугу) та пропонує мобільно-орієнтовані тарифні плани, враховуючи локальні особливості споживання контенту. У Японії компанія інвестує в локальне аніме та партнерство з локальними студіями. В Європі Netflix виробляє локальний контент (Dark у Німеччині, La Casa de Papel в Іспанії) та забезпечує повну відповідність вимогам GDPR.

Компанія створила уніфіковану глобальну CRM-платформу, яка інтегрує дані з усіх ринків, але дозволяє локальним командам отримувати регіонально-специфічні інсайти. Netflix використовує машинне навчання для прогнозування відтоку клієнтів, при цьому моделі адаптуються до локальних патернів поведінки.

Нині прогнозна аналітика (Predictive analytics) та технології машинного навчання революціонізували підходи до міжнародного маркетингу, дозволяючи компаніям передбачати поведінку клієнтів, оптимізувати ціноутворення та персоналізувати комунікації в масштабі.

Алгоритми машинного навчання дозволяють компаніям обробляти величезні обсяги даних з різних джерел та ідентифікувати патерни, які були б неможливі для виявлення людськими аналітиками. Прогнозування довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) дозволяє компаніям оптимізувати витрати на залучення клієнтів на різних ринках. Моделі відтоку (churn models) допомагають ідентифікувати клієнтів з високим ризиком відмови від сервісу та розробляти превентивні заходи утримання.

Системи персоналізації в реальному часі використовують потокові дані для динамічної адаптації контенту. Spotify's Discover Weekly та щоденні мікси

адаптуються до локальних музичних уподобань, балансуючи глобальні хіти з регіональним контентом. Amazon використовує прогнозу аналітику для оптимізації логістики та управління запасами на різних ринках, враховуючи локальні свята, погодні умови та культурні події.

В свою чергу, **міжкультурна аналітика (Cross-cultural analytics)** представляє унікальний виклик у міжнародному маркетингу, оскільки традиційні метрики та ключові показники ефективності можуть мати різне значення в різних культурних контекстах.

Аналіз культурних вимірів, заснований на роботах Хофстеде, Тромпенаарса та інших дослідників культури, допомагає компаніям розуміти, як культурні цінності впливають на поведінку споживачів та ефективність маркетингових кампаній. Наприклад, у колективістських культурах (Японія, Китай) соціальні докази та рекомендації мають більшу вагу, ніж в індивідуалістичних суспільствах (США, Великобританія).

Інструменти аналізу настроїв повинні бути адаптовані до лінгвістичних нюансів та культурних виразів різних мов. Сарказм, гумор, рівні ввічливості та емоційні вирази значно варіюються між культурами, що вимагає локалізованих моделей обробки природної мови.

Методології А/В тестування потребують ретельної адаптації для міжнародних ринків, оскільки розміри вибірок, сезонні патерни, культурні упередження та статистична значущість можуть варіюватися між регіонами. Багатоваріантне тестування стає особливо складним у міжнародному контексті, де множинні змінні – культурні, лінгвістичні, сезонні, економічні – можуть одночасно впливати на результати тестів.

Тестування стратегій персоналізації між культурами вимагає нюансованого розуміння культурної психології та мотивацій споживачів. Індивідуалістичні культури можуть краще реагувати на персоналізовані рекомендації, тоді як колективістські суспільства віддають перевагу соціальним доказам та груповим рекомендаціям.

Правила конфіденційності все більше впливають на міжнародне А/В тестування з вимогами щодо згоди користувачів, резидентності даних та права на видалення. Компанії повинні балансувати цілі оптимізації з дотриманням локальних регуляцій.

14.3. Стратегічне управління цифровими маркетинговими кампаніями

Стратегічне управління цифровими маркетинговими кампаніями у міжнародному контексті представляє собою складний процес, що вимагає системного підходу до планування, виконання та оптимізації маркетингових активностей з урахуванням специфіки кожного цільового ринку. **Цифрова**

маркетингова кампанія – це скоординований набір маркетингових активностей у цифрових каналах, спрямованих на досягнення конкретних бізнес-цілей протягом визначеного періоду часу.

Сучасні міжнародні компанії стикаються з необхідністю балансування між глобальною консистентністю бренду та локальною релевантністю маркетингових повідомлень. Це вимагає розробки гнучких стратегічних рамок, які дозволяють адаптувати кампанії до локальних ринкових умов, зберігаючи при цьому єдність брендової ідентичності.

Планування міжнародних цифрових маркетингових кампаній починається з комплексного аналізу ринкових можливостей, конкурентного ландшафту та ресурсних обмежень компанії. Стратегічне планування повинне враховувати не лише поточну ситуацію на цільових ринках, але й потенційні зміни в економічному, політичному та технологічному середовищі.

Нині гнучке планування (Agile planning) стає все більш популярним у швидко мінливому цифровому середовищі. Цей підхід передбачає більш короткі цикли планування, регулярні огляди продуктивності та швидку адаптацію стратегії на основі отриманих даних.

Міжнародне бюджетування цифрового маркетингу вимагає врахування значних варіацій у вартості медіа, рівнях конверсії та ціннісних пропозиціях на різних ринках. Вартість за клік у рекламі Google може варіюватися в десятки разів між різними країнами, що вимагає диференційованого підходу до алокації бюджету.

В свою чергу, модель нульового бюджетування набуває популярності для міжнародних кампаній, оскільки вона вимагає обґрунтування кожної маркетингової активності на основі очікуваного повернення інвестицій, а не історичних витрат. Це особливо важливо для нових ринків, де історичні дані можуть бути недоступними або нерелевантними.

Динамічний розподіл бюджету використовує алгоритми машинного навчання для автоматичного перерозподілу маркетингових витрат між каналами, регіонами та кампаніями на основі продуктивності в режимі реального часу. Це дозволяє максимізувати ROI, швидко реагуючи на зміни в ефективності різних маркетингових активностей.

Міжнародні кампанії стикаються з валютними ризиками, особливо при довгострокових зобов'язаннях або в умовах високої волатильності валютних курсів. Компанії використовують різні стратегії хеджування, включаючи форвардні контракти, опціони та природне хеджування через локальні витрати.

Культурна адаптація цифрового контенту виходить далеко за межі простого перекладу та включає глибоке розуміння культурних цінностей, соціальних

норм, споживчих звичок та комунікативних стилів цільових аудиторій. Глокалізація – це стратегія адаптації глобального продукту або послуги до локальних ринків, яка поєднує глобальні стандарти з локальними особливостями.

Транскреація представляє найвищий рівень адаптації, де оригінальний креативний концепт повністю переосмислюється для локального ринку, зберігаючи емоційний вплив та брендові цінності, але змінюючи форму та зміст повідомлення. Транскреація – це процес адаптації маркетингового контенту для іншої культури, який виходить за межі простого перекладу та передбачає творче переосмислення повідомлення.

Локалізація включає адаптацію візуальних елементів, мовних конструкцій, культурних символів та соціальних контекстів. Це може включати зміну кольорової палітри (червоний колір означає удачу в Китаї, але небезпеку в західних країнах), адаптацію зображень (використання локальних моделей, архітектури, ландшафтів), модифікацію дизайну для читання справа наліво в арабських країнах. Особливості культурних факторів локалізації представлені в таблиці 14.3.

Таблиця 14.3

Культурні фактори локалізації за регіонами

Регіон	Ключові культурні фактори	Адаптація контенту	Комунікативний стиль	Візуальні особливості
Східна Азія	Ієрархія, колективізм, збереження обличчя	Акцент на групові переваги, авторитет	Непрямий, ввічливий, контекстуальний	Мінімалізм, гармонія, традиційні символи
Північна Америка	Індивідуалізм, досягнення, швидкість	Персональні переваги, ефективність	Прямий, переконливий, дієвий	Яскравість, динамічність, інновації
Західна Європа	Якість, сталість, приватність	Екологічність, ремісництво, етичність	Раціональний, детальний, респектабельний	Елегантність, природність, автентичність
Близький Схід	Традиції, сім'я, релігія	Сімейні цінності, релігійна відповідність	Емоційний, респектабельний, традиційний	Розкіш, орнаменти, культурні мотиви
Латинська Америка	Емоції, родина, святкування	Радість, спільнота, фестивалі	Експресивний, теплий, особистий	Яскравість, енергійність, святковість

До прикладу, Airbnb демонструє вдалий приклад балансування глобальної консистентності з локальною адаптацією. Основна платформа та користувацький досвід залишаються консистентними по всьому світу, але компанія адаптує маркетингові повідомлення, візуальний контент та функціональність до локальних потреб.

У Японії Airbnb адаптував платформу до культури гостинності (omotenashi), підкреслюючи якість обслуговування та увагу до деталей. Маркетингові кампанії фокусуються на унікальних локальних досвідах та культурному занурені. В Індії компанія адаптувала сервіс до великих сімейних подорожей, характерних для індійської культури, пропонуючи фільтри для пошуку житла, підходящого для розширених сімей. У Китаї Airbnb інтегрувався з WeChat для входу та спілкування, адаптував платіжні системи до Alipay та UnionPay, створив локалізований контент про китайські напрямки.

Оmnіканальний маркетинг – це стратегія створення безшовного та інтегрованого клієнтського досвіду через усі канали взаємодії з брендом, включаючи онлайн та офлайн точки контакту. Omніканальний підхід стає критичним фактором успіху для міжнародних брендів, оскільки споживачі очікують консистентного досвіду через усі точки контакту з брендом.

Єдина платформа даних про клієнтів (Customer Data Platform) дозволяє компаніям створювати цілісне бачення клієнта через усі точки контакту та канали. Платформи, такі як Salesforce Customer 360, Adobe Experience Platform та Segment, забезпечують інтеграцію даних з множини джерел та створення уніфікованих профілів клієнтів.

Управління запасами в реальному часі забезпечує консистентність наявності продуктів через онлайн та офлайн канали. Це особливо важливо для ритейлерів, які пропонують сервіси замовлення онлайн з самовивозом (Click & Collect) або доставкою з магазину.

Китайський ринок характеризується високим рівнем інтеграції онлайн та офлайн каналів, відомим як «новий ритейл». Компанії, такі як Alibaba з концепцією магазинів Нема, створюють гібридні досвіди, де фізичні магазини функціонують одночасно як торгові точки, центри виконання онлайн-замовлень та шоуруми.

Так, Nike демонструє передовий підхід до omніканальної інтеграції через свою платформу цифрової екосистеми Nike. Компанія створила безшовний досвід між додатком Nike, Nike Training Club, Nike Run Club, веб-сайтом та фізичними магазинами.

Програма членства Nike Connect інтегрує всі точки контакту, дозволяючи клієнтам накопичувати бали за активність у додатках, покупки онлайн та в магазині, участь у тренуваннях та інших брендових активностях. Магазины Nike House of Innovation у Нью-Йорку, Парижі та Шанхаї представляють майбутнє роздрібної торгівлі з повною інтеграцією цифрових технологій. Клієнти можуть використовувати мобільний додаток для сканування товарів, перевірки наявності розмірів, резервування примірочних кабін та оплати без черг.

Локалізація омніканального досвіду включає адаптацію до місцевих спортивних культур та преференцій. У Китаї Nike фокусується на культурах баскетболу та бігу зі спеціалізованими досвідами, в Європі підкреслює футбольну спадщину, у США балансує між спортивною продуктивністю та lifestyle позиціонуванням.

Правове регулювання цифрового маркетингу значно варіюється між юрисдикціями, створюючи складні вимоги до дотримання норм для міжнародних компаній. Еволюція правил конфіденційності, законів про захист споживачів та рекламних стандартів вимагає постійного моніторингу та адаптації маркетингових практик.

Загальний регламент про захист даних Європейського Союзу (GDPR) встановив глобальний стандарт для захисту даних, вимагаючи явної згоди для обробки персональних даних, права на забуття, портабельності даних та призначення офіцера з захисту даних для великих компаній. Каліфорнійський акт про конфіденційність споживачів (CCPA) та його еволюція надають каліфорнійським резидентам права, подібні до європейського регламенту. Бразильський загальний закон про захист даних (LGPD), індійський законопроект про захист персональних даних та китайський закон про захист персональної інформації створюють унікальні вимоги для кожного ринку.

Рекламні стандарти значно варіюються між країнами, особливо в категоріях, таких як алкоголь, фармацевтика, фінансові послуги та продукти для дітей. Ісламські країни мають строгі регулювання щодо зображення жінок та використання релігійних символів. Скандинавські країни забороняють рекламу, спрямовану на дітей молодше 12 років.

До прикладу, Coca-Cola демонструє всебічний підхід до глобального дотримання регуляторних норм, адаптуючи маркетингові стратегії до місцевих правових вимог при збереженні консистентності бренду. Компанія розробила глобальний фреймворк комплаєнсу з локальними адаптаціями для кожного ринку.

У сфері реклами цукрових напоїв Coca-Cola адаптується до все більш суворих регулювань у різних країнах. У Великій Британії компанія зменшила

телевізійну рекламу продуктів з високим вмістом цукру відповідно до вимог Ofcom. У Мексиці дотримується обмежень на рекламу під час дитячих програм. У скандинавських країнах повністю уникає прямої реклами дітям.

Дотримання конфіденційності включає регіонально-специфічні механізми згоди у цифрових кампаніях. В ЄС Coca-Cola впроваджує деталізовані опції згоди у своїх цифрових точках контакту, в Каліфорнії надає механізми opt-out відповідно до CCPA, в Китаї забезпечує локальне зберігання даних відповідно до вимог кібербезпеки.

Вимірювання ефективності міжнародних цифрових маркетингових кампаній представляє складну задачу через необхідність порівняння продуктивності між різними ринками, валютами, культурними контекстами та стадіями розвитку бренду.

Маркетингова модель змішування (Marketing Mix Modeling) використовує статистичний аналіз для визначення внеску кожного маркетингового каналу та тактики до загальних бізнес-результатів. У міжнародному контексті ця методологія повинна враховувати локальні фактори, такі як сезонність, економічні цикли, конкурентна активність та культурні події.

Атрибуція в міжнародному маркетингу ускладнюється різними шляхами покупця на різних ринках. У розвинених ринках з високим проникненням інтернету шлях покупця може включати десятки точок контакту через різні канали. На ринках, що розвиваються, з нижчим проникненням інтернету офлайн канали можуть відігравати більш значну роль.

14.4. Сучасні тренди маркетингових технологій.

Сучасний міжнародний маркетинг переживає період стрімкої технологічної трансформації, що характеризується впровадженням передових технологій штучного інтелекту, розвитком персоналізованих підходів до комунікації та появою нових каналів взаємодії з аудиторією. Технологічні інновації у маркетингу характеризуються неоднорідністю впровадження на різних ринках, що зумовлено рівнем технологічного розвитку, регуляторними обмеженнями, культурними особливостями та економічними факторами.

Технології штучного інтелекту та машинного навчання стали каталізаторами революційних змін у міжнародному цифровому маркетингу. **Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI)** у маркетингу – це використання комп'ютерних систем для виконання завдань, які традиційно вимагають людського інтелекту, таких як розпізнавання образів, прийняття рішень та прогнозування поведінки споживачів. В свою чергу, **машинне навчання (Machine Learning, ML)** – це підмножина штучного інтелекту, яка дозволяє

системам автоматично навчатися та покращуватися на основі досвіду без явного програмування.

Генеративні моделі штучного інтелекту, такі як GPT-4, Claude та спеціалізовані маркетингові платформи як Jasper, Copy.ai та Writesonic, революціонізують процеси створення маркетингового контенту. Ці інструменти дозволяють масштабувати створення контенту для різних ринків, автоматично адаптуючи тон, стиль та культурні референції.

У міжнародному контексті генерація контенту засобами штучного інтелекту стикається з унікальними викликами, пов'язаними з культурною чутливістю, мовними нюансами та локальними регуляторними вимогами. Компанії використовують гібридні підходи, де AI генерує базовий контент, який потім редагується локальними експертами для забезпечення культурної відповідності.

Автоматизована оптимізація креативів використовує машинне навчання для динамічної адаптації рекламних креативів до уподобань різних аудиторій. Платформи як Albert.ai, Phrasee та Persado аналізують дані про продуктивність тисяч варіацій креативів та автоматично оптимізують елементи дизайну, копірайтингу та таргетингу.

Технології комп'ютерного зору дозволяють брендам аналізувати користувацький контент, моніторити присутність бренду у візуальних медіа та створювати автоматизовану курацію візуального контенту. Google Vision API, Amazon Rekognition та спеціалізовані платформи як Brandwatch використовуються для аналізу мільйонів зображень у соціальних мережах.

До прикладу, L'Oréal демонструє інноваційний підхід до використання штучного інтелекту та технологій доповненої реальності у міжнародному маркетингу. Компанія розробила платформу ModiFace, яка використовує комп'ютерний зір та машинне навчання для створення віртуальних примірок косметики.

В Азії платформа враховує уподобання до світліших тонів шкіри та специфічних форм очей, тоді як на африканських ринках алгоритми оптимізовані для темніших тонів шкіри та різних текстур волосся. Штучний інтелект аналізує селфі користувача та рекомендує продукти на основі тону шкіри, форми обличчя та персональних уподобань.

L'Oréal також використовує штучний інтелект для прогнозного аналізу трендів, аналізуючи соціальні мережі, тижні моди та культурні події для прогнозування майбутніх трендів краси у різних регіонах. Це дозволяє компанії розробляти продукти та маркетингові кампанії, які випереджають ринкові тренди.

До прикладу, Spotify використовує складні підходи, засновані на даних, для персоналізації музичного досвіду в понад 180 країнах, враховуючи культурні уподобання, локальні музичні тренди та індивідуальні звички прослуховування.

Алгоритм «Discover Weekly» адаптується до локальних музичних культур, балансує глобальні хіти з новими місцевими артистами та традиційними музичними стилями. В Індії платформа підкреслює болівудську музику та регіональні мови, у Бразилії фокусується на функ каріока та сертанежу, у Південній Кореї інтегрує К-поп з західною музикою.

Spotify створила плейлисти культурних моментів, які відображають місцеві свята, культурні події та сезонні уподобання. Під час Дівалі в Індії алгоритм автоматично включає традиційну та сучасну святкову музику. У скандинавських країнах під час літнього сонцестояння промотуються плейлисти для Midsommar святкувань.

Мобільні технології стали домінуючою платформою для цифрової взаємодії у більшості регіонів світу, що вимагає від міжнародних компаній радикального переосмислення маркетингових стратегій. Мобільно-орієнтований підхід особливо критичний на ринках, що розвиваються, де смартфон часто є єдиним пристроєм доступу до інтернету.

Супер-додатки (Super Apps) – це мобільні платформи, які інтегрують множинні сервіси в єдину екосистему, надаючи користувачам комплексне рішення для повсякденних потреб від комунікації до фінансових послуг. У азійських ринках супер-додатки змінили парадигму цифрового маркетингу та споживчої поведінки.

WeChat у Китаї з понад 1.3 мільярдами користувачів інтегрує месенджинг, соціальні мережі, платежі, e-commerce, доставку їжі, транспортні сервіси та десятки інших функцій. Для брендів WeChat став не просто каналом комунікації, а повноцінною платформою для ведення бізнесу через міні-програми та офіційні акаунти.

Grab у Південно-Східній Азії еволюціонував від додатку для виклику поїздок до комплексної платформи способу життя з 187+ мільйонами користувачів, включаючи доставку їжі (GrabFood), платежі (GrabPay), страхування (GrabInsure) та фінансові послуги. Gojek в Індонезії обслуговує 170+ мільйонів користувачів через 20+ сервісів в одному додатку (таблиця 14.4.).

Так, Starbucks успішно впровадила мобільно-орієнтовану стратегію на різноманітних міжнародних ринках, адаптуючись до локальних мобільних екосистем та платіжних уподобань. У США додаток Starbucks включає передзамовлення, мобільні платежі та програму лояльності, обробляючи понад 25% всіх транзакцій.

Порівняння супер-додатків у різних регіонах

Супер-додаток	Регіон	Ключові сервіси	Користувачі (млн)	Маркетингові можливості
WeChat	Китай	Месенджинг, платежі, покупки, міні-програми	1,300+	Офіційні акаунти, міні-програми, інтеграція WeChat Pay
Grab	ПдС Азія	Райдшерінг, доставка їжі, платежі, фінансові послуги	187+	Внутрішньододаткова реклама, міжсервісні промоції
Gojek	Індонезія	Транспорт, доставка їжі, платежі, логістика	170+	Інтеграція GoLife, місцеві партнерства
KakaoTalk	Південна Корея	Месенджинг, ігри, покупки, банкінг	47+	Канали KakaoTalk, інтеграція покупок
Paytm	Індія	Платежі, електронна комерція, фінансові послуги, розваги	350+	Реклама в торговому центрі, інтеграція платіжного шлюзу

У Китаї Starbucks інтегрувався з екосистемою WeChat, дозволяючи клієнтам замовляти, платити та накопичувати винагороди через міні-програму WeChat. Інтеграція включає соціальні функції, такі як надсилання подарункових карток друзям та спільні замовлення. В Індії Starbucks співпрацював з місцевими платіжними платформами, такими як Paytm та UPI, забезпечуючи безперебійні мобільні транзакції.

Starbucks використовує дані геолокації для прогнозного замовлення, пропонуючи напої на основі погодних умов, часу доби та історичних уподобань. Під час сезону мусонів в Індії додаток просуває гарячі напої, тоді як у спекотні дні в Середземноморському регіоні рекомендує холодні фрапучіно.

Нові технології створюють нові парадигми для залучення клієнтів та взаємодії з брендом, хоча їх темпи впровадження та варіанти використання значно варіюються між різними ринками та культурними контекстами.

Доповнена реальність (Augmented Reality, AR) – це технологія, яка накладає цифрові об'єкти на реальний світ через екран пристрою, створюючи

інтерактивний досвід для користувача. Впровадження AR найвище в регіонах з сильним проникненням смартфонів та розвинутою мобільною інфраструктурою.

У секторі роздрібної торгівлі AR-досвід примірки набуває популярності. IKEA Place дозволяє клієнтам візуалізувати меблі у своїх домівках, Sephora Virtual Artist дозволяє примірити косметику, Warby Parker пропонує віртуальну примірку окулярів. Культурні фактори значно впливають на впровадження AR – у регіонах, що дбають про конфіденційність, споживачі можуть не бажати використовувати AR-додатки з відстеженням обличчя.

Блокчейн – це розподілена база даних, яка зберігає інформацію в блоках, пов'язаних криптографічно, забезпечуючи прозорість, безпеку та незмінність записів. Технологія блокчейн забезпечує безпрецедентні рівні прозорості в ланцюгу поставок, автентичності продукції та верифікації реклами.

Walmart використовує блокчейн для відстеження харчових продуктів, дозволяючи клієнтам відстежувати продукти від ферми до полиці магазину. De Beers відстежує діаманти через блокчейн для забезпечення етичного походження. Luxury бренди використовують блокчейн для боротьби з підробками – кожен продукт отримує унікальний цифровий ідентифікатор.

Голосова комерція драматично варіюється за регіонами, з найвищим проникненням в англomовних країнах та зростаючим впровадженням на ринках з покращенням точності розпізнавання мови. Google Assistant підтримує понад 30 мов, Amazon Alexa доступна 8 мовами, регіональні альтернативи як DuerOS від Baidu в Китаї набувають популярності.

Поведінка голосових покупок різниться культурно – американські споживачі комфортно замовляють рутинні продукти через голосові команди, тоді як японські споживачі воліють використовувати голос для інформаційних запитів, але не транзакцій. Розмовний штучний інтелект поширюється на чат-боти, голосові асистенти та автоматизоване обслуговування клієнтів.

Фактори екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) все більше впливають на рішення споживачів про покупки, особливо на розвинених ринках та серед молодших демографічних груп. Бренди повинні автентично інтегрувати сталість у свої маркетингові повідомлення, уникаючи greenwashing.

Відстеження вуглецевого сліду, ініціативи сталої упаковки та принципи циркулярної економіки стають маркетинговими диференціаторами. Бренди, такі як Patagonia, Unilever та IKEA, успішно інтегрували повідомлення про сталість у свої маркетингові стратегії.

Регіональні варіації в екологічній свідомості вимагають адаптованого повідомлення про сталість. Європейські споживачі надають пріоритет детальній інформації про екологічний вплив, скандинавські ринки очікують радикальної

прозорості, азійські споживачі фокусуються на якості та довговічності як аспектах сталості.

Таким чином, цифрові інструменти міжнародного маркетингу продовжують еволюціонувати під впливом технологічних інновацій, змін споживчої поведінки та регуляторних вимог. Успішне використання цих інструментів вимагає від компаній глибокого розуміння специфіки кожного цільового ринку, гнучкого підходу до адаптації глобальних стратегій, постійного моніторингу технологічних трендів, інвестицій у розвиток цифрових компетенцій персоналу та балансування між глобальною ефективністю та локальною релевантністю.

Ключовими факторами успіху в цифровому міжнародному маркетингу є:

- Інтеграція даних та аналітики в усі аспекти маркетингової діяльності
- Розробка гнучких стратегій, здатних адаптуватися до локальних умов
- Інвестиції в технології та інновації
- Побудова омніканальних клієнтських досвідів
- Дотримання етичних стандартів та регуляторних вимог

Компанії, які успішно інтегрують цифрові інструменти у свої міжнародні маркетингові стратегії та адаптують їх до локальних особливостей, отримують значні конкурентні переваги на глобальному ринку. Майбутнє міжнародного маркетингу належить організаціям, здатним поєднувати глобальне мислення з локальною дією, використовуючи потенціал цифрових технологій для створення персоналізованих, релевантних та ефективних маркетингових кампаній.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю «цифровий маркетинг» та поясніть його особливості в міжнародному контексті.
2. Які основні регіональні відмінності у використанні соціальних мереж для маркетингових цілей?
3. Поясніть різницю між SEO та SEM. Які особливості їх застосування на різних ринках?
4. Що таке Big Data та як ці технології застосовуються в міжнародному маркетингу?
5. Охарактеризуйте основні рівні адаптації контенту: переклад, локалізація, транскреція, глокалізація.
6. Що таке омніканальний маркетинг? Наведіть приклади успішної реалізації.
7. Які основні застосування штучного інтелекту в міжнародному маркетингу?

8. Поясніть концепцію супер-додатків та їх роль у цифровому маркетингу.
9. Як нові технології (AR/VR, блокчейн) змінюють підходи до міжнародного маркетингу?
10. Які основні виклики стоять перед компаніями при впровадженні цифрових інструментів маркетингу на міжнародних ринках?

Тестові завдання до розділу 14

1. Яка соціальна мережа домінує на китайському ринку та інтегрує в собі функції месенджера, платіжної системи та e-commerce платформи?

- а) Facebook
- б) Instagram
- в) WeChat
- г) LinkedIn

2. Що таке транскреція в контексті міжнародного маркетингу?

- а) Прямий переклад маркетингових матеріалів з однієї мови на іншу
- б) Адаптація формату дат, валют та одиниць виміру
- в) Творче переосмислення маркетингового повідомлення для локального ринку зі збереженням емоційного впливу
- г) Використання машинного перекладу для локалізації контенту

3. Який регламент встановив глобальний стандарт для захисту персональних даних у цифровому маркетингу?

- а) CAN-SPAM Act
- б) GDPR (General Data Protection Regulation)
- в) CCPA (California Consumer Privacy Act)
- г) LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)

4. Яка пошукова система домінує на російському ринку та пропонує унікальні інструменти веб-аналітики, такі як Вебвізор?

- а) Google
- б) Baidu
- в) Yandex
- г) Naver

5. Що характеризує омніканальний маркетинг?

- а) Використання лише онлайн-каналів для просування продуктів
- б) Створення безшовного та інтегрованого клієнтського досвіду через усі канали взаємодії
- в) Фокус на одному основному каналі продажів
- г) Роздільне управління онлайн та офлайн каналами

6. Який тип додатків інтегрує множинні сервіси (месенджер, платежі, доставка, транспорт) в єдину екосистему?

- а) Мобільні додатки
- б) Веб-додатки
- в) Супер-додатки (Super Apps)
- г) PWA (Progressive Web Apps)

7. Яка компанія є глобальним лідером ринку CRM-систем для міжнародного маркетингу?

- а) Microsoft Dynamics 365
- б) HubSpot
- в) Salesforce
- г) Zoho CRM

8. Що означає аббревіатура SEO в контексті цифрового маркетингу?

- а) Social Engagement Optimization
- б) Search Engine Optimization
- в) Sales Efficiency Operations
- г) Strategic Enterprise Organization

9. Яка технологія використовується для створення віртуальних примірочних у роздрібній торгівлі?

- а) Блокчейн
- б) Big Data
- в) Доповнена реальність (AR)
- г) Інтернет речей (IoT)

10. Що таке глокалізація в міжнародному маркетингу?

- а) Повна стандартизація маркетингових стратегій для всіх ринків
- б) Стратегія адаптації глобального продукту до локальних ринків з поєднанням глобальних стандартів та локальних особливостей
- в) Відмова від глобальної експансії на користь локальних ринків
- г) Використання виключно локальних маркетингових агенцій

Рекомендована література

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетіаван І. Маркетинг 5.0: Технології для людства / пер. з англ. – К.: КМ-БУКС, 2023. – 272 с.
2. Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф. Цифровий маркетинг: стратегія, реалізація, вимірювання / пер. з англ. – К.: Наш формат, 2023. – 544 с.
3. Кінгснорт С. Стратегія цифрового маркетингу: інтегрований підхід до онлайн-маркетингу / пер. з англ. – Х.: Фабула, 2021. – 416 с.

4. Райан Д. Розуміння цифрового маркетингу: маркетингові стратегії для залучення цифрового покоління / пер. з англ. – К.: КМ-БУКС, 2020. – 384 с.
5. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2021. – №18. – С. 362-371.

ГЛОСАРІЙ

Адаптація товару – пристосування характеристик продукту, упаковки або сервісу до вимог конкретного національного ринку.

Анкета – це стандартизований інструмент збору інформації, що використовується для отримання даних від респондентів у різних країнах та культурах.

Бренд – сукупність асоціацій, уявлень і емоцій, що формуються у споживачів щодо товару або компанії.

Блокчейн – це розподілена база даних, яка зберігає інформацію в блоках, пов'язаних криптографічно, забезпечуючи прозорість, безпеку та незмінність записів.

Big Data (Великі дані) – це структуровані та неструктуровані масиви даних великих обсягів та значної різноманітності, які обробляються горизонтально масштабованими програмними інструментами для отримання інсайтів та прийняття бізнес-рішень.

Веб-аналітика – це збір, вимірювання, аналіз та звітність про дані веб-сайту з метою розуміння та оптимізації його використання.

Вибірка – це процес відбору респондентів, які представляють генеральну сукупність (населення, споживачів, компанії), з метою отримання достовірної інформації без опитування чи спостереження за всіма учасниками ринку.

Глобалізація – процес зростання економічної, культурної та інформаційної взаємозалежності країн світу.

Глобальний ринок – сукупність взаємопов'язаних національних ринків, що функціонують у межах світової економіки.

Демпінг – продаж товару на зовнішньому ринку за ціною нижчою, ніж на внутрішньому або нижчою за собівартість.

Доповнена реальність (Augmented Reality, AR) – це технологія, яка накладає цифрові об'єкти на реальний світ через екран пристрою, створюючи інтерактивний досвід для користувача.

Експорт – вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для переробки.

Експортний маркетинг – це є форма міжнародного маркетингу, при якій компанія продає свої товари або послуги на зовнішніх ринках без створення місцевих виробничих або збутових потужностей, тобто основний бізнес залишається в країні походження, а збут здійснюється за кордоном.

Імпорт – закупівля товарів або послуг за кордоном для використання на внутрішньому ринку.

Інтегровані маркетингові комунікації – узгоджене використання реклами, PR, стимулювання збуту та digital-каналів.

Кабінетні дослідження (desk research) – це збір та аналіз вже наявної інформації з відкритих джерел: статистика міжнародних організацій, звіти консалтингових компаній, дані торговельних палат, публікації у ЗМІ, бази даних конкурентів.

Канали розподілу – сукупність організацій або осіб, що забезпечують рух товару від виробника до споживача.

Контактні аудиторії – це групи, або організації, які мають потенційний або фактичний вплив на здатність компанії досягати своїх цілей.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, вірувань, традицій і поведінкових моделей, які поділяються працівниками компанії і визначають її внутрішню атмосферу та стиль ведення бізнесу.

Культура – це система колективно засвоєних цінностей, норм, переконань, символів, моделей поведінки та способів інтерпретації світу, які притаманні певній соціальній групі.

Ліцензування – передача прав на використання технології, бренду або ноу-хау іноземному партнеру за винагороду.

Макромаркетингове середовище – це сукупність факторів, які здійснюють зовнішній вплив як на компанію, так і мікросередовище в цілому.

Маркетингова інформаційна система (МІС) – це комплекс людей, процедур, методів і технічних засобів, призначених для збирання, обробки, аналізу й поширення актуальної інформації для прийняття маркетингових рішень.

Маркетингові посередники – це організація чи фізичні особи, які допомагають компанії продавати та розповсюджувати її продукцію на зарубіжних ринках.

Маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing, SMM) – це процес привернення уваги до бренду, компанії, продукту або послуги через соціальні платформи шляхом створення та поширення контенту, взаємодії з аудиторією та використання платної реклами.

Маркування продукту – це процес додавання інформації, як правило, на упаковку або безпосередньо на самий продукт.

Міжнародні канали розподілу – це організаційні форми та шляхи просування продукції від виробника до кінцевого споживача за межами країни походження товару.

Міжнародний маркетинг – це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг у міжнародному середовищі для створення обміну, що задовольняє цілі індивідів та організацій.

Міжнародні маркетингові дослідження – це систематичний процес постановки цілей, збирання, аналізу та інтерпретації інформації про зовнішні ринки з метою прийняття ефективних управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

Міжнародне маркетингове середовище – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які прямо або опосередковано впливають на діяльність компанії на зарубіжних ринках.

Міжнародні маркетингові комунікації – це інтегрований комплекс інструментів, методів та каналів, які використовуються транснаціональними корпораціями (ТНК) та компаніями, що оперують на зовнішніх ринках, для передачі цільовій аудиторії (споживачам, партнерам, інвесторам, урядовим органам) релевантної інформації про продукт, бренд та цінності організації.

Міжнародна політика розподілу (збуту) – це система рішень і заходів, спрямованих на організацію руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача на зарубіжних ринках.

Міжнародна цінова політика – це система стратегічних і тактичних рішень компанії щодо встановлення, коригування та управління цінами на товари й послуги на зарубіжних ринках із урахуванням міжнародних умов: валютних коливань, витрат експорту, митних бар'єрів, конкурентного середовища, локальної купівельної спроможності, культурних відмінностей і державного регулювання.

Міжкультурні відмінності – різниця в цінностях, нормах поведінки та традиціях споживачів різних країн.

Міжнародна конкуренція – суперництво між виробниками та продавцями з різних країн заради забезпечення кращих умов задоволення потреб споживачів на різних зарубіжних ринках і отримання найбільшого прибутку.

Міжнародна маркетингова стратегія – довгостроковий план дій компанії на зарубіжних ринках.

Міжнародна товарна політика – це сукупність рішень компанії щодо проектування, розробки та просування своєї продукції на зовнішніх ринках.

Мікросередовище міжнародної компанії – це сукупність зовнішніх чинників, які впливають на її здатність обслуговувати клієнтів на міжнародних ринках.

Оmnіканальність – це безперервна взаємодія зі споживачем через усі можливі канали збуту (офлайн-магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі).

PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.

Позиціонування – це розробка та створення іміджу товару таким чином, щоб він посів у свідомості споживачів гідне місце, відмінне від позиції товарів-конкурентів.

Політико-правове середовище – це сукупність політичних інститутів, урядових політик, законів, регуляцій та міжнародних угод, які впливають на бізнес у певній країні.

Політичний ризик – це ймовірність негативних наслідків для бізнесу від дій урядів, політичних конфліктів чи нестабільності, таких як конфіскація активів, зміна законів чи громадянські заворушення.

Політичні сили – це динамічна сукупність акторів, інститутів та процесів, які визначають владу, політику та прийняття рішень у країні.

Польові дослідження (field research) – це збір первинної інформації безпосередньо на ринку, «з перших рук».

Постачальники – це компанії і приватні особи, які забезпечують компанію та її конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг.

Пошукова оптимізація (Search Engine Optimization, SEO) – це комплекс заходів для підвищення позицій веб-сайту в результатах пошукових систем за цільовими запитами з метою збільшення органічного трафіку.

Прямі іноземні інвестиції – вкладення капіталу з метою контролю підприємства за кордоном.

Прямий маркетинг – це форма маркетингової комунікації, яка передбачає пряме звернення до кінцевого споживача з метою ініціювати відповідь або продаж без посередників.

Public Relations (PR) – управління зв'язками з громадськістю для формування позитивного іміджу компанії.

Реклама в міжнародному маркетингу – це багаторівнева система комунікацій, що враховує міжкультурні відмінності, технологічні тренди, поведінкові особливості споживачів і правові обмеження.

Репрезентативність вибірки – це ступінь відповідності відібраної групи респондентів (вибірки) характеристикам генеральної сукупності, яку вона представляє.

Сегментація ринку – це процес поділу споживачів на відносно однорідні групи (сегменти) за певними критеріями, щоб краще зрозуміти їхні потреби, поведінку та забезпечити більш ефективне задоволення цих потреб за допомогою цільових маркетингових стратегій.

Спільне підприємництво – об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи (ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом, спільне володіння).

Стандартизація товару – пропозиція однакового продукту на різних національних ринках.

SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії.

Франчайзинг в міжнародному маркетингу – передача права використання бізнес-моделі іноземному партнеру.

Цільовий ринок – сегмент міжнародного ринку, на який спрямована діяльність компанії.

CRM (Customer Relationship Management, управління взаємовідносинами з клієнтами) – це технологія управління взаємовідносинами з клієнтами, яка об'єднує стратегії, процеси та програмне забезпечення для збору, аналізу та використання інформації про клієнтів з метою покращення їх обслуговування та збільшення продажів.

Цінова дискримінація – встановлення різних цін на один товар на різних ринках.

Цифровий маркетинг (digital marketing) у міжнародному контексті – це система планування, реалізації та контролю маркетингових активностей компанії на зарубіжних ринках із використанням цифрових каналів та технологій.

Цифрова маркетингова кампанія – це скоординований набір маркетингових активностей у цифрових каналах, спрямованих на досягнення конкретних бізнес-цілей протягом визначеного періоду часу.