

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на
правах рукопису

СЕ СЯОХАН

УДК:005.21:633.72(510)

ДИСЕРТАЦІЯ


РОЗРОБКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ
МІЖНАРОДНОЇ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КИТАЙСЬКОГО
ВИРОБНИКА ЧАЮ

075 «Маркетинг»
07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

Се Сяохан

Signed by:

22175F7AA70043F...

Науковий керівник
Рябчик Алла Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Се Сяохан. Розробка та особливості впровадження в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю.
Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2026.

Дисертацію присвячено розробленню та обґрунтуванню теоретико-методичних засад формування міжнародної продуктової стратегії. З цією метою досліджено цілі та завдання міжнародної продуктової стратегії які спрямовані на забезпечення адаптивності, інноваційності та сталості розвитку підприємства у глобальному середовищі, що дозволяє ефективно інтегруватися у міжнародні ринки, підтримувати високу конкурентоспроможність і формувати позитивний імідж національного виробника. Вони визначають стратегічний вектор діяльності підприємства на зовнішніх ринках і забезпечують узгодженість між маркетинговими, виробничими та комунікаційними рішеннями

У дисертації досліджено та систематизовано методичні підходи до формування та оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії на новому ринку. Обґрунтовано модель взаємозв'язку між маркетингом та міжнародною продуктовою стратегією, у межах якої маркетинг визначено інтеграційною основою стратегічного управління, що забезпечує узгодженість між ціннісними орієнтирами компанії, особливостями продуктового портфеля та очікуваннями міжнародного споживача.

Поглиблено теоретико-методичні засади формування міжнародної продуктової стратегії, що розглядається як ключовий елемент системи міжнародного маркетингу, який забезпечує стратегічне узгодження між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього ринкового середовища.

Поглиблено підхід до визначення цілей міжнародної продуктової стратегії, які охоплюють не лише прагнення до розширення частки ринку, але

й забезпечення стійкої конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу бренду, диверсифікацію ризиків і зміцнення міжнародного партнерства.

Систематизовано, уточнено та поглиблено теоретико-методичні підходи до формування міжнародних продуктових стратегій підприємств, з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації, цифровізації та зростання ролі екосистемних бізнес-моделей.

Визначено структурні блоки моделі формування міжнародної продуктової стратегії, які охоплюють аналітичний, процесний, інтеграційний та контрольно-оцінковий блоки та забезпечують її цілісність. На відміну від існуючих моделей, вона передбачає не лише формування продуктового рішення, а й побудову ринкової екосистеми, що забезпечує довгострокову присутність підприємства на глобальних ринках, підвищує гнучкість та адаптивність стратегічних рішень. Ця модель поєднує класичні стратегічні інструменти з сучасними цифровими підходами та механізмами ко-креації, що дозволяє компанії формувати міжнародну продуктову стратегію, максимально узгоджену з культурними, поведінковими та інституційними особливостями нового ринку.

В роботі відмічено, що міжнародна продуктова стратегія китайських виробників має комплексний характер і реалізується через взаємодію продуктової, маркетингової, логістично-хабової, цифрової, ризик-менеджмент та ESG-складових, що забезпечує одночасно конкурентоспроможність, доступність і стійкість продукції на зовнішніх ринках.

Узагальнення практики дозволило виділити основні типи міжнародних продуктових стратегій китайських виробників, зокрема масову стандартизовану, адаптовану мас-маркет, преміальну (specialty) та комбіновану портфельну.

В дисертаційному дослідженні встановлено, що найбільш ефективною є комбінована модель, яка поєднує великі обсяги реалізації масового сегмента з просуванням брендваної мас-преміальної та нішевої продукції з високою маржинальністю. Проведений моніторинг міжнародної продуктової стратегії китайських виробників та узагальнення результатів дослідження свідчать, що найбільш доцільною для українського ринку є поетапна комбінована стратегія

входу, яка передбачає адаптацію асортименту, використання багатоканальної дистрибуції та розвиток брендингу.

Визначено структуру міжнародного портфеля китайських виробників яка передбачає збалансоване співвідношення: автентичних традиційних сортів (іміджева функція), адаптованих продуктів (відповідність локальним вимогам), локалізованих форматів (масштаб реалізації). Така архітектура забезпечує високу конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

Встановлено, що ринок України характеризується імпортозалежністю та відкритістю до зовнішніх поставок, що створює сприятливі умови для входу китайських виробників, Українські споживачі демонструють високий рівень відкритості до іноземних брендів та позитивне сприйняття імпортової продукції, тоді як країна походження набуває додаткового значення у преміальному та спеціалізованому сегментах.

На основі отриманих результатів сформовано систему стратегічних орієнтирів, що включає передумови, принципи, мету та цілі формування міжнародної продуктової стратегії. Це дозволило обґрунтувати доцільність використання комбінованого підходу, який передбачає поєднання автентичного ядра продукту з адаптацією до умов локального ринку, інтеграцію масового та преміального сегментів, а також застосування принципу культурної гібридизації.

У межах практичної конкретизації стратегії сформовано багаторівневий продуктовий портфель, що інтегрує масовий, мас-преміальний та преміальний сегменти, а також запропоновано використання парасолькової бренд-архітектури, яка забезпечує концентрацію бренд-капіталу та формування цілісної ринкової ідентичності. Важливим елементом стратегії визначено принцип культурної гібридизації, який передбачає інтеграцію елементів культури країни походження продукту та особливостей споживчої культури українського ринку. Це зумовило необхідність формування ефективної ринкової присутності, яка реалізується через багатоканальну систему збуту, що поєднує масовий ритейл, спеціалізовані магазини, сектор HoReCa та електронну комерцію, забезпечуючи комплексне охоплення споживачів. Водночас обґрунтовано партнерську модель взаємодії, яка визначає ролі

імпортерів, дистриб'юторів та операторів каналів збуту й забезпечує ефективне доведення продукції до кінцевого споживача.

Логічним продовженням стало розроблення програми маркетингової взаємодії, яка інтегрує продуктову, цінову та партнерську складові з інструментами комунікації, просування та стимулювання. Її реалізація спрямована не лише на забезпечення продажів, а й на формування попиту, підвищення обізнаності споживачів та адаптацію продукту до особливостей українського ринку.

Ключові слова: міжнародна продуктова стратегія, український ринок чаю, китайський ринок, маркетингова взаємодія, канали збуту, китайські виробники чаю, конкурентоспроможність, міжнародний маркетинг, стратегічне управління, зовнішній ринок, внутрішній ринок, продукт, маркетингова програма, модель.

ANNOTATION

Se Xiaohang. Development and Implementation Characteristics of a Chinese Tea Manufacturer's International Product Strategy in Ukraine. Qualifying Research Thesis (Manuscript).

Doctoral dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 075 "Marketing." National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv, 2026.

This dissertation is devoted to the development and justification of the theoretical and methodological foundations for formulating an international product strategy. To this end, the study examines the goals and objectives of an international product strategy aimed at ensuring the adaptability, innovation, and sustainable development of a company in a global environment, which allows for effective integration into international markets, maintaining high competitiveness, and shaping a positive image of a national manufacturer. They determine the strategic direction of the enterprise's activities in foreign markets and ensure consistency between marketing, production, and communication decisions.

The dissertation examines and systematizes methodological approaches to the formulation and evaluation of the effectiveness of implementing an international product strategy in a new market. A model of the relationship between marketing

and international product strategy is substantiated, within which marketing is defined as the integrative foundation of strategic management, ensuring alignment between the company's value orientations, the characteristics of the product portfolio, and the expectations of international consumers.

The theoretical and methodological foundations for developing an international product strategy are explored in depth; this strategy is viewed as a key element of the international marketing system, ensuring strategic alignment between the company's internal capabilities and the demands of the external market environment.

The approach to defining the objectives of an international product strategy has been expanded to encompass not only the pursuit of market share growth, but also the assurance of sustainable competitiveness, the development of a positive brand image, risk diversification, and the strengthening of international partnerships.

Theoretical and methodological approaches to the development of international product strategies for enterprises have been systematized, refined, and deepened, taking into account current trends in globalization, digitalization, and the growing role of ecosystem-based business models.

The structural blocks of the model for developing an international product strategy have been identified, encompassing analytical, process, integration, and monitoring-and-evaluation blocks, which ensure its integrity. Unlike existing models, it involves not only the development of a product solution but also the construction of a market ecosystem that ensures the enterprise's long-term presence in global markets and enhances the flexibility and adaptability of strategic decisions. This model combines classic strategic tools with modern digital approaches and co-creation mechanisms, allowing the company to develop an international product strategy that is as closely aligned as possible with the cultural, behavioral, and institutional characteristics of the new market.

The study notes that the international product strategy of Chinese manufacturers is comprehensive in nature and is implemented through the interaction of product, marketing, logistics and hub, digital, risk management, and ESG components, which simultaneously ensures the competitiveness, affordability, and sustainability of products in foreign markets.

A review of existing practices has identified the main types of international product strategies employed by Chinese manufacturers, specifically mass-standardized, adapted mass-market, premium (specialty), and combined portfolio strategies.

The dissertation study found that the most effective model is the combined approach, which combines high sales volumes in the mass-market segment with the promotion of branded mass-premium and niche products with high margins. Monitoring of Chinese manufacturers' international product strategies and a synthesis of the research findings indicate that a phased combined entry strategy—involving product range adaptation, multi-channel distribution, and branding development—is most appropriate for the Ukrainian market.

The structure of Chinese manufacturers' international portfolio has been identified, which provides for a balanced ratio of: authentic traditional varieties (image function), adapted products (compliance with local requirements), and localized formats (scale of sales). This architecture ensures high product competitiveness in global markets.

It has been established that the Ukrainian market is characterized by import dependence and openness to foreign supplies, which creates favorable conditions for Chinese manufacturers to enter the market. Ukrainian consumers demonstrate a high level of openness to foreign brands and a positive perception of imported products, while the country of origin takes on additional significance in the premium and specialized segments.

Based on the results obtained, a system of strategic guidelines has been developed, which includes the prerequisites, principles, goals, and objectives for formulating an international product strategy. This has justified the feasibility of using a combined approach, which involves combining the authentic core of the product with adaptation to local market conditions, integrating the mass and premium segments, and applying the principle of cultural hybridization.

As part of the practical implementation of the strategy, a multi-tiered product portfolio has been developed that integrates the mass, mass-premium, and premium segments; the use of an umbrella brand architecture has also been proposed, which ensures the concentration of brand equity and the formation of a cohesive market

identity. An important element of the strategy is the principle of cultural hybridization, which involves integrating elements of the culture of the product's country of origin with the characteristics of the Ukrainian market's consumer culture. This necessitated the establishment of an effective market presence, implemented through a multi-channel distribution system that combines mass retail, specialty stores, the HoReCa sector, and e-commerce, ensuring comprehensive consumer reach. At the same time, a partnership model of interaction was established, defining the roles of importers, distributors, and sales channel operators and ensuring the effective delivery of products to the end consumer.

A logical next step was the development of a marketing engagement program that integrates product, pricing, and partnership components with communication, promotion, and incentive tools. Its implementation is aimed not only at driving sales but also at generating demand, raising consumer awareness, and adapting the product to the specific characteristics of the Ukrainian market.

Keywords: international product strategy, Ukrainian tea market, Chinese market, marketing interaction, distribution channels, Chinese tea producers, competitiveness, international marketing, strategic management, foreign market, domestic market, product, marketing program, model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Рябчик А.В., Се Сяохан. Маркетингові моделі комунікацій та їх застосування китайськими виробниками чаю в Україні. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 4. С.98-105. DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.4.2025.14>. (Здобувачем представлено моделі комунікацій, охарактеризовано стратегії виробників чаю.)
2. Рябчик А.В., Се Сяохан. Маркетинг як основа розроблення міжнародної продуктової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-88>. (Здобувачем представлено основні продуктові стратегії, та представлено роль маркетингу у розробці міжнародної продуктової стратегії.)

3. Рябчик А.В., Се Сяохан. Формування продуктової стратегії китайських виробників чаю для українського ринку. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.127>. (Здобувачем представлено напрями формування продуктової стратегії китайських виробників чаю для українського ринку.)

4. Рябчик А.В., Се Сяохан. Міжнародні продуктові стратегії китайських виробників чаю для українського ринку: теоретично-практичні аспекти. *Економічна парадигма*. 2026. № 6(110). <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics>. (Здобувачем представлено основні теоретичні аспекти міжнародних продуктових стратегій китайських виробників чаю для українського ринку.)

Тези наукових доповідей

1. Се Сяохан. Формування міжнародної продуктової стратегії. *Вплив біоекономіки на економічне зростання: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 17-18 жовтня 2025 р.). К.: Видавництво «Наукова столиця». 2025. 214 с. С. 173-175.

2. Рябчик А. В., Сяохан Се. Роль цифрового маркетингу у формуванні конкурентоспроможності китайського виробника чаю на українському ринку. *Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 23 жовтня 2025 року) / за заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 215 с. С. 74-75. ISBN 978-617-8800-15-4 (Online). (Здобувачем представлено основні теоретичні аспекти конкурентоспроможності китайського виробника чаю на українському ринку.)

3. Сяохан Се, А. Рябчик. Модель «DIRECT-TO-CONSUMER» у стратегії китайських чаєвиробних компаній на українському ринку. *Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Чернівці, 27 лютого 2026 р.). Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2026. 488 с. С. 368-371. ISBN 978-617-8703-66-0. (Здобувачем

представлено основні теоретичні аспекти при розробці моделі «DIRECT-TO-CONSUMER.»)

4. **Се Сяохан.** Міжнародна продуктова стратегія китайського виробника чаю: особливості впровадження на ринку України. *«Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції».* Збірник тез IX Всеукраїнської науково-практичної конференції / за заг. ред. Я.П. Березівського, І.І. Гаврилюк. Дубляни, 2026. 159 с. С. 36-39.

5. **Рябчик А. В., Се Сяохан.** Використання e-commerce та цифрових платформ у просуванні китайського чаю на ринку України. *Маркетинг та логістика в агробізнесі: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції.* За ред. Левицької І.В., та Рябчик А.В. Київ: Вид-во НУБіП України. 2026. 84 с. С. 72-75. *(Здобувачем представлено основні положення використання e-commerce та цифрових платформ у просуванні китайського чаю.)*

6. **Се Сяохан, Рябчик Алла.** Інноваційні підходи до формування та реалізації міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю в Україні. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання розвитку науки та техніки».* Зб. наук. тез доп. Боярський ФК НУБіП України. Боярка : ВСП БФК НУБіП України, 2026. 152 с. *(Здобувачем представлено інноваційні підходи до формування продуктової стратегії китайського виробника чаю на українському ринку.)*

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ	20
1.1. Сутність, цілі та завдання продуктової стратегії у міжнародному маркетингу	20
1.2. Еволюція та систематизація міжнародних продуктових стратегій: підходи, моделі, класифікації	51
1.3. Методичні підходи до формування та оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії на новому ринку	73
Висновки до розділу 1	96
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО РИНКІВ ЧАЮ І СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ КИТАЙСЬКИХ ВИРОБНИКІВ	99
2.1. Сучасний стан і тенденції світового ринку чаю	99
2.2. Характеристика міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю	130
2.3. Аналіз готовності українського ринку до сприйняття автентичної китайської чайної продукції	171
Висновки до розділу 2	192
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КИТАЙСЬКОГО ВИРОБНИКА ЧАЮ НА РИНКУ УКРАЇНИ	195
3.1. Розробка міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для українського ринку	195
3.2. Формування продуктового портфеля та моделі ринкової присутності китайських виробників чаю на ринку України	223
3.3. Особливості впровадження та оцінка ефективності міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України	254
Висновки до розділу 3	283
ВИСНОВКИ	286
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	291
ДОДАТКИ	310

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації світової економіки формування міжнародної продуктової стратегії набуває особливого значення як ключовий інструмент стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вихід компаній на зовнішні ринки супроводжується зростанням рівня конкуренції, необхідністю адаптації до культурних, соціально-економічних та правових особливостей країн-цілей, а також потребою забезпечення узгодженості між глобальною корпоративною стратегією та локальними вимогами споживачів. У цьому контексті міжнародна продуктова стратегія виступає не лише засобом комерційної експансії, але й важливим чинником формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У системі міжнародного маркетингу продуктова стратегія є структуроутворюючим елементом, оскільки саме продукт формує основу для всіх інших маркетингових рішень - ціноутворення, просування та збуту. Маркетинг, у свою чергу, створює умови для успішного функціонування продуктової стратегії, забезпечуючи її аналітичну, комунікаційну та адаптаційну підтримку. Міжнародна продуктова стратегія посідає центральне місце в системі міжнародних стратегій компанії, оскільки саме через продукт відбувається матеріалізація стратегічних рішень на зовнішніх ринках. В умовах міжнародної діяльності вона виконує інтеграційну функцію, поєднуючи корпоративні цілі компанії з особливостями конкретних національних ринків та забезпечуючи адаптивність бізнесу до культурних, економічних і регуляторних відмінностей.

У сфері дослідження продуктової стратегії в міжнародному маркетингу значний внесок зробили як українські, так і зарубіжні науковці. Їхні праці лягли в основу сучасної теорії та практики: Теодор Левітт, Майкл Портер, Жан-Жак Ламбін . Філіп Котлер, Ян Лю, Юнцзян Ши, Д. Крейвенс, Н. Пірсі, Т. Штань, О. Астахова, І. Козуб, С. Коверга, Р. Лепа, Д. Солоха, В. Бондаренко, І. Левицька, О. Москвічова, В. Шарко, Т. Янчук, Н. Дузік, А. Нікітін, О. Лошенюк, Л. Галан, І. Посохов.

Водночас, враховуючи значну кількість наукових праць, присвячених окресленим проблемам, в практичній діяльності при розробці та впровадженні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю потребує визначення та уточнення.

Зважаючи на це, актуальним є комплексне дослідження теоретичних, методологічних та прикладних аспектів розробки та впровадження міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та здатності адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Розв'язання цієї проблематики має важливе науково-теоретичне значення та створює необхідні передумови для розробки ефективних практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення стабільного та довгострокового розвитку співпраці на зовнішніх ринках, що й обумовило вибір теми дослідження, його мету, структуру та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою: «Розвиток маркетингу на підприємствах аграрного сектору та переробних підприємствах» (№ держреєстрації 0120U100630), в межах якої автором взято участь у зборі та систематизації інформації щодо розробки та особливостей впровадження міжнародної стратегії китайського виробника чаю, яка має базуватися на поєднанні автентичних, адаптованих і локалізованих продуктів, диверсифікації каналів збуту та використанні конкурентних переваг країни походження.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування і впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України шляхом обґрунтування моделі ринкової присутності, визначення стратегічних напрямів адаптації продуктового портфеля та розроблення механізмів маркетингової взаємодії з українськими партнерами.

Досягнення мети роботи обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- дослідити еволюцію наукових підходів до формування міжнародної продуктової стратегії підприємства та уточнити її економічну сутність в умовах глобалізації ринків;
- систематизувати теоретичні засади міжнародного маркетингу та визначити місце продуктової стратегії у системі міжнародних маркетингових стратегій підприємства;
- узагальнити сучасні підходи до стандартизації та адаптації продукції на міжнародних ринках і визначити фактори, що впливають на вибір відповідної стратегії;
- дослідити сучасний стан, тенденції розвитку та конкурентні особливості ринку чаю України та провести комплексний аналіз світового ринку чаю та визначити тенденції розвитку міжнародної торгівлі чайною продукцією;
- оцінити споживчі переваги українських покупців щодо чайної продукції та визначити ключові чинники формування попиту та проаналізувати кон'юнктуру українського ринку чаю, його конкурентне середовище, структуру попиту та споживчі переваги;
- дослідити особливості продуктового портфеля китайських виробників чаю та обґрунтувати напрями його адаптації до вимог українських споживачів та оцінити чинники, що впливають на формування попиту на китайський чай в Україні, та визначити бар'єри виходу китайських виробників на український ринок;
- розробити програму маркетингової взаємодії китайських виробників чаю з українськими партнерами як інструмент реалізації міжнародної продуктової стратегії;
- розробити модель впровадження міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю в Україні з урахуванням маркетингових, логістичних та регуляторних чинників;
- запропонувати систему показників оцінювання результативності реалізації міжнародної продуктової стратегії та здійснити прогнозування її економічної ефективності.

Об'єкт дослідження є процес розробки та особливостей впровадження в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю, яка передбачає комплексний підхід що поєднує інноваційні рішення, адаптацію до вимог конкретного ринку, диверсифікацію асортименту та глибоке розуміння споживчих очікувань.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та розвитку особливостей впровадження в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю і забезпечують цілісність стратегічного управління продуктом у міжнародному маркетингу.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною базою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених щодо розробки та особливостей впровадження в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю. У процесі обґрунтування теоретичних та практичних питань дослідження використовувалися наступні наукові методи: метод аналізу та синтезу, моделювання та формалізації – при дослідженні теоретичних засад теоретико-методичних основ формування міжнародної продуктової стратегії; методів регресійного аналізу з метою екстраполяції трендів – при діагностиці стану функціонування світового та українського ринків чаю і стратегічних позицій китайських виробників; методу екстраполяції даних за поліноміальною математичною функцією – при прийнятті управлінських рішень щодо оптимізації продуктового портфелю та моделі ринкової присутності китайських виробників чаю на ринку України; абстрактно-логічний метод – при формулюванні висновків за результатами проведеного дослідження; метод експертних оцінок – при оцінюванні маркетингового управління стратегічним розвитком на міжнародному ринку. У роботі достатньо широко представлені графічний та табличний методи для наочного відображення теоретичних, методичних та практичних засад дисертації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці та розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань маркетингового

управління стратегічним розвитком міжнародного ринку чаю та присутності китайських виробників чаю на ринку України, діючі нормативно-правові акти України, офіційна опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, інтернет-ресурси, результати власних розрахунків та досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Основні положення і результати дисертаційної роботи, що виносяться на захист і характеризують наукову новизну, полягають в наступному:

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження міжнародної продуктової стратегії як цілеспрямованої системи управлінських рішень і маркетингових дій, спрямованих на формування, адаптацію та розвиток продуктового портфеля компанії на зовнішніх ринках, з урахуванням культурних, економічних, правових та конкурентних особливостей кожної країни, з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та зростання частки підприємства у глобальному середовищі;

- трактування міжнародної продуктової стратегії, як збалансованого поєднання конкурентоспроможного продукту, сильного бренду, економічної ефективності та гнучкості підприємства, що забезпечує його успішну і стійку присутність на світовому ринку та полягає у досягненні системного і вимірюваного ефекту від виходу та присутності компанії на міжнародних ринках;

- модель формування міжнародної продуктової стратегії, яка структуровано відображає логіку взаємодії ключових етапів, забезпечує послідовність прийняття управлінських рішень і створює підґрунтя для оцінювання ефективності реалізації продуктового рішення на новому ринку;

- TOWS-матрицю стратегічних рішень китайських виробників чаю, яка дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори у систему узгоджених

стратегічних альтернатив і виступає інструментом трансформації діагностичних висновків у системні стратегічні напрями;

- систему порівняння моделей бренд-архітектури в контексті виходу китайських виробників чаю на ринок України та обґрунтовано доцільність використання парасолькової бренд-архітектури для реалізації комбінованої міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку;

- матрицю відповідності продуктового портфеля китайських виробників чаю сегментам українського ринку яка демонструє відповідність структури продуктового портфеля китайських виробників чаю ключовим сегментам українського ринку.

набули подальшого розвитку:

- класифікація міжнародних продуктових стратегій базується на інтеграції сучасних теорій створення та масштабування цінності, поведінкової економіки, платформної логіки, екосистемності та ESG-підходів, а також ґрунтується на розширеному баченні ролі продукту в системі міжнародного маркетингу та розглядає продукт не лише як товар чи сервіс, а як елемент стратегічної платформи створення цінності;

- методика оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії, що складається з семи деталізованих етапів та інтегрує багатовимірні критерії, являє собою систематичний науково-практичний інструмент управління, Дана методика адаптована до специфіки України та враховує ключові особливості і забезпечує стійкість і результативність міжнародної продуктової стратегії в українському ринковому середовищі;

- матриця оцінки відкритості українського ринку до продукції китайських виробників чаю, яка створює сприятливі передумови для реалізації стратегій прямого експорту та розвитку мас-преміальних і нішевих сегментів продукції на ринку України;

- модель ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку яка будувалася як багаторівнева система, що поєднує географічну експансію, сегментне позиціонування та різні формати взаємодії зі споживачем, створюючи основу для подальшого вибору ефективних каналів

реалізації та партнерських моделей. Запропоновано етапи формування ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку;

- механізм впровадження міжнародної продуктової стратегії який виступає інструментом реалізації визначених сценаріїв, забезпечуючи послідовність дій, узгодженість рішень та гнучкість управління. При цьому кожен етап механізму кореспондує з відповідним сценарієм розвитку ринку та передбачає адаптацію продуктового портфеля, каналів реалізації, партнерської взаємодії та маркетингових інструментів;

- прогнозування динаміки імпорту китайського чаю в Україну із застосуванням моделі ARIMA, яка дозволяє врахувати як залежність показника від попередніх періодів, так і вплив випадкових коливань. Отриманий прогноз виступає базовим сценарієм, відносно якого здійснюється подальше оцінювання результативності стратегії.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені в дисертації положення стали підґрунтям для подальших досліджень, розвитку теоретичних узагальнень і розроблення комплексу заходів щодо удосконалення процесу впровадження в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю. Окрім того, результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес під час викладання дисциплін «Стратегічний маркетинг», «Світова економіка і торгівля» і «Маркетинговий менеджмент» при підготовці здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Маркетинг» спеціальності «Маркетинг» у Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розроблення теоретичних і практичних положень щодо маркетингового управління при впровадженні в Україні міжнародної продуктової стратегії з використанням методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингового управління. Наукові результати, представлені в дисертації, розроблено автором особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, у роботі використано лише ті

положення, які становлять особистий внесок автора, про що зазначено в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні науково-теоретичні та практичні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на: Міжнародна науково-практична конференція «Вплив біоекономіки на економічне зростання». НУБіП України. 17 – 18 жовтня 2025 р. м. Київ; Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 23 жовтня 2025 року, м. Київ; Міжнародна науково-практична конференція «Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 27 лютого 2026 року, м. Чернівці; ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції». 28-29 квітня 2026 року. Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, м. Львів, м. Дубляни; VI Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та логістика в агробізнесі», НУБіП України, 23-24 квітня 2026 року, м. Київ; III Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання розвитку науки та техніки в умовах глобалізації». Боярський ФК НУБіП України. 13 травня 2026 року, м. Боярка.

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 10 наукових працях, з яких 4 статті у наукових фахових виданнях України; 6 тез наукових доповідей.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 295 сторінок. Робота містить 64 таблиці та 37 рисунків, додатків 18 на 26 сторінках. Список використаних джерел містить 207 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Сутність, цілі та завдання продуктової стратегії у міжнародному маркетингу

В сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу продуктивні стратегії займають ключове місце у системі міжнародного маркетингу. Вихід компаній на закордонні ринки вимагає не лише врахування економічних та правових факторів, а й глибокого розуміння культурних, соціальних і поведінкових особливостей споживачів. Саме продукт виступає базовим елементом маркетингової діяльності, адже він формує первинне сприйняття бренду та визначає рівень його конкурентоспроможності. У цьому контексті продуктова стратегія стає інструментом забезпечення довгострокового успіху компанії на міжнародній арені, оскільки поєднує глобальні стандарти якості із локальними потребами ринку. Вона є не просто набором тактичних рішень щодо товару, а становить собою комплексну, довгострокову програму дій, яка визначає, які продукти, як і для яких ринків буде пропонувати компанія.

Продуктова стратегія – це розробка напрямків оптимізації продуктового ряду та визначення асортименту продуктів, найбільш пріоритетним для успішної роботи на ринку і забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому [11]. Суть продуктової стратегії полягає у тому, щоб визначити, який продукт є найбільш привабливим з погляду ефективності для підприємства. З огляду на вказане критично важливим компонентом є аналіз ринку, який включає: сегментування ринку, рішення, на яких клієнтів орієнтуватися; надання вхідних даних, необхідних для розробки пропозицій щодо продукту [31]. У сфері дослідження продуктової стратегії в міжнародному маркетингу значний внесок зробили як українські, так і зарубіжні науковці. Їхні праці лягли в основу сучасної теорії та практики.

Так, Теодор Левітт (Theodore Levitt) вважається одним із перших, хто поставив питання про глобальну стандартизацію продукту. У своїй статті «The Globalization of Markets» (1983) він стверджував, що завдяки технологіям та стандартизації продуктів можна досягти економії на масштабі та пропонувати однакові продукти на різних ринках. [77]

Майкл Портер (Michael Porter) у своїх працях, зокрема «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» (1985), аналізував, як продуктова стратегія впливає на конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках [78].

А Жан-Жак Ламбін (Jean-Jacques Lambin) у своїй книзі «Marketing stratégique et opérationnel» (Маркетингова стратегія і оперативна діяльність) детально розкрив аспекти адаптації та стандартизації продукту [79]. Праці Філіп Котлер (Philip Kotler), зокрема «Marketing Management», є класичними для вивчення маркетингу. У своїх роботах він розглядає продуктову стратегію як ключовий елемент маркетингового комплексу і пропонує підходи до її розробки в міжнародному контексті. [80].

Стратегії, особливо в міжнародному контексті, також вивчається вченими-економістами. Так, Т.В. Штань, О.В. Астахова, І.Є. Козуб визначають продуктову стратегію як частина системи планування, реалізації, контролю та аналізу заходів щодо впливу на ринкове середовище та пристосування до його умов на фірмі, яка здійснює свою діяльність у більш ніж одній країні [64].

С. Коверга, Р. Лепа, Д. Солоха та інші, які досліджують питання розробки та впровадження інноваційно-маркетингової концепції для виходу на світовий ринок визначають маркетингову стратегію, що включає продуктову складову, та є комплексом заходів, що здатні забезпечити якісні зміни у виробництві та збуті для виходу на світовий ринок [21].

Дузік Н. П. та Нікітін А. В. зазначають, що продуктова стратегія — це один з елементів класичного маркетингу (разом із ціновою, збутовою, комунікаційною) і включає аналіз існуючих продуктів та аналіз розвитку продуктів з точки зору їх доцільності [12]. Але в цій праці дефініція

продуктової стратегії у міжнародному маркетингу не подана, скоріше — застосування в банківському контексті.

У статті «Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу» О. В. Лошенко, Л. В. Галан, І. М. Посохов дають класифікацію стратегій, зокрема, виділення продуктових елементів (брендинг, дизайн, асортимент) як частини міжнародної маркетингової стратегії [30].

Деякі українські науковці дають визначення або докладно розглядають товарну стратегію або «товарну політику», що відповідає «product strategy». Так, В. В. Деркачова розглядає товарну (продуктову) стратегію як ключову функціональну стратегію підприємства, яка охоплює створення, виробництво, збут і вивід застарілих товарів; подано методику формування товарної стратегії [13].

В.Д. Дячков Потапюк І.П. Яковенко І.О. описують елементи товарної політики: створення, просування, реалізація, вдосконалення товару; акцент на упаковці, ТМ, перед-/після-продажному сервісі. [14]

Лялюк А. та Дригуля М. підкреслює потребу перегляду ролі продуктової стратегії в умовах глобалізації та нових ринкових вимог [31].

В українській науковій літературі поняття «товарна стратегія» широко вживане й фактично відповідає «продуктовій стратегії». В наукових джерелах вона описується як сукупність рішень щодо асортименту, якості, упаковки, брендингу, сервісу та керування життєвим циклом товарів. Прямих, коротких формулювань саме «продуктова стратегія у міжнародному маркетингу» українські автори дають рідше, натомість детально розглядають елементи товарної політики та адаптації продукту до умов зовнішнього ринку (що можна використовувати як локальну інтерпретацію терміну) [14].

Отже, вивчення літературних джерел провідних вчених дозволяє зробити висновок про необхідність розроблення узагальненого підходу визначення сутності поняття «міжнародна продуктова стратегія» та необхідність оцінки доцільності її впровадження.

Продуктова стратегія розглядається у науковій літературі як невід’ємна складова системи маркетингових стратегій підприємства, що визначає напрям розроблення, позиціонування та управління товарним портфелем відповідно до потреб ринку та загальної корпоративної стратегії.

Згідно з підходом М. Бейкера, маркетингова стратегія — це інтегрована система рішень, що охоплює продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства, спрямовану на досягнення конкурентних переваг на цільових ринках [81]. У цьому контексті продуктова стратегія виконує роль центрального елемента, який формує ринкову ідентичність компанії та забезпечує відповідність між споживчими потребами і технологічними можливостями виробника.

Портер [82] підкреслює, що ефективна конкурентна стратегія неможлива без чітко визначеної продуктової концепції, яка узгоджується з маркетинговими та корпоративними пріоритетами. Відтак продуктова стратегія не є ізольованим напрямом, а виступає інструментом реалізації загальної маркетингової стратегії підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках.

На думку Ф. Котлера, продуктова стратегія є «основою комплексу маркетингу (marketing mix)», оскільки саме продукт формує ядро ринкової пропозиції та визначає зміст інших елементів маркетингової діяльності - ціноутворення, комунікацій і збуту [83].

У цьому контексті продуктова стратегія виступає ядром маркетингової стратегії, що визначає напрям розвитку підприємства на ринку, враховуючи життєвий цикл товару, інноваційні можливості, структуру асортименту та бренд-менеджмент.

З позицій стратегічного підходу, продуктова стратегія спрямована на створення унікальної ціннісної пропозиції, яка відповідає потребам споживачів і водночас відображає місію та ресурси підприємства. Д. Крейвенс і Н. Пірсі розглядають продуктову стратегію як інструмент реалізації корпоративної мети через узгодження інноваційної, виробничої та маркетингової діяльності [84].

Ян Лю та Юнцзян Ши розглядають міжнародну продуктову стратегію у багатонаціональних корпораціях (МНК) через призму розробки нових продуктів (РНП) та еволюції. Наголошують на проблемі глобальної стандартизації vs. локальної адаптації. [65]

Купер і Кляйншмідт пропонують розглядати міжнародну продуктову стратегію на континуумі (як спектр), де фірми позиціонують себе десь між стандартизацією та адаптацією. Вимірюється рівнем спільного використання продукту або компонентів у різних країнах [85].

Це ще раз підтверджує, що продуктова стратегія є не ізольованим елементом, а ключовою складовою загальної маркетингової стратегії, що визначає ефективність виходу підприємства на міжнародні ринки.

У класичній концепції маркетингу «Product» визначається як сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик, які створюють цінність для споживача. Тому розроблення продуктової стратегії починається із маркетингового дослідження - виявлення потреб, смаків, культурних особливостей, рівня доходів і поведінкових моделей споживачів у різних країнах. Саме маркетинг надає інформаційну базу для ухвалення рішень щодо:

- створення або модифікації продукту;
- визначення його конкурентних переваг;
- позиціонування на цільовому міжнародному ринку;
- формування комунікаційної та цінової політики.

Таким чином, продуктова стратегія не може існувати ізольовано - вона є результатом реалізації маркетингової концепції підприємства у міжнародному середовищі.

Маркетинг виконує три основні функції у процесі розроблення та впровадження продуктової стратегії:

Аналітична функція - вивчення кон'юнктури міжнародного ринку, динаміки попиту, поведінки споживачів, діяльності конкурентів. Ці дані дають змогу розробити продукт, який максимально відповідає реальним потребам.

Інноваційна функція - маркетинг сприяє створенню нових товарів та оновленню існуючих шляхом прогнозування тенденцій, застосування технологічних і дизайнерських інновацій, формування унікальної торгової пропозиції.

Комунікаційна функція - формує сприйняття продукту на міжнародному ринку, створює бренд-імідж, забезпечує просування та довіру споживачів.

Продуктова стратегія - це фундаментальний план, що визначає, як продукт буде створювати цінність для клієнтів і досягати бізнес-цілей компанії. Вона відповідає на базові питання: Що ми пропонуємо? Для кого ми це робимо? Як наш продукт вирізняється від конкурентів? Яким чином він сприяє досягненню загальних цілей компанії?

Продуктова стратегія зосереджується на таких аспектах, як: визначення цільової аудиторії та її потреб; розробка унікальної ціннісної пропозиції; планування життєвого циклу продукту; управління асортиментом; розробка дорожньої карти продукту.

Продуктова стратегія виконує роль стратегічного мосту між глобальними цілями компанії, сформованими на корпоративному рівні, та конкретними умовами функціонування на національних ринках, що визначаються особливостями споживчої поведінки, рівнем розвитку ринку, культурним середовищем і регуляторними вимогами. Саме через продуктову стратегію забезпечується трансформація загально корпоративного бачення розвитку компанії у конкретні товарні пропозиції, адаптовані або стандартизовані відповідно до вимог зовнішніх ринків.

Через продуктову стратегію реалізуються ключові стратегічні рішення щодо вибору між стандартизацією та адаптацією продукту, визначається характер і глибина модифікації асортименту, а також формується підхід до управління продуктовим портфелем у міжнародному середовищі. Крім того, продуктова стратегія слугує інструментом трансляції позиціонування бренду, дозволяючи закріпити у свідомості споживачів бажаний образ компанії та її продукції на різних ринках. Водночас саме через продукт матеріалізується

конкурентна перевага компанії, яка знаходить відображення у якості, асортименті, рівні автентичності та інноваційності товарної пропозиції.

В умовах міжнародної діяльності продуктова стратегія забезпечує узгодження глобальної ідентичності бренду з локальними споживчими очікуваннями, сприяючи зниженню культурних та ринкових бар'єрів. Це набуває особливої актуальності для товарів повсякденного попиту (FMCG), зокрема чайної продукції, для яких споживчі звички, традиції споживання та символічне сприйняття продукту істотно відрізняються між країнами і потребують гнучкого та системного стратегічного підходу.

В умовах глобальної конкуренції ефективна продуктова стратегія є невід'ємною складовою міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Її реалізація здійснюється через такі інтегровані напрями: Product–Price: маркетинг визначає сприйняття цінності продукту, а отже, і цінову політику, яка відповідає рівню якості та позиціонуванню на ринку; Product–Promotion: просування ґрунтується на характеристиках продукту, його унікальності, походженні, дизайні та символічній цінності та Product–Place: вибір каналів збуту, логістики та дистрибуції залежить від форми та властивостей продукту (наприклад, чай потребує специфічних умов зберігання та транспортування).

У межах міжнародної маркетингової стратегії продуктова стратегія визначає:

- що саме компанія пропонує іноземному ринку;
- у якій формі (асортимент, якість, упаковка, бренд);
- з яким рівнем адаптації або стандартизації.

На відміну від цінової, збутової чи комунікаційної стратегій, продуктова стратегія має базовий характер, оскільки всі інші елементи маркетинг-міксу залежать від характеристик продукту. Неможливо ефективно вибудувати міжнародне ціноутворення, дистрибуцію або просування без чіткого розуміння, який саме продукт і для якого споживача пропонується. Таким чином, базовий характер продуктової стратегії в межах міжнародного маркетингу зумовлює її значення не лише на функціональному, а й на загальностратегічному рівні

управління міжнародною діяльністю компанії. Визначаючи зміст ціннісної пропозиції для конкретних ринків і споживчих сегментів, продуктова стратегія виходить за межі суто маркетингових рішень та перетворюється на інструмент реалізації корпоративних і конкурентних стратегій компанії на міжнародних ринках. Саме через продуктову стратегію стратегічні цілі компанії матеріалізуються у конкретних товарних рішеннях, що забезпечують узгодження глобального бачення розвитку з локальними умовами функціонування національних ринків (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Роль продуктової стратегії в системі міжнародних стратегій компанії

Рівень стратегії	Зміст стратегічних рішень	Роль продуктової стратегії	Прояв у міжнародній діяльності
Корпоративна (міжнародна) стратегія	Вибір країн і регіонів діяльності, форма міжнародної присутності, глобальні цілі розвитку	Транслює корпоративне бачення у продуктивний портфель; визначає ступінь глобальної уніфікації продукту	Формування глобального продуктового ядра, визначення допустимого рівня адаптації
Бізнес-стратегія (конкурентна)	Формування конкурентних переваг на конкретному ринку	Матеріалізує конкурентну перевагу через характеристики продукту (якість, асортимент, автентичність)	Диференціація продукту або цінова конкуренція залежно від ринку
Маркетингова стратегія (міжнародна)	Вибір цільових сегментів, позиціонування, маркетинг-мікс	Є базовим елементом маркетинг-міксу; визначає зміст цінової, збутової та комунікаційної стратегій	Стандартизація або адаптація асортименту, бренду, упаковки
Функціональні стратегії (виробнича, логістична, фінансова)	Забезпечення реалізації стратегії ресурсами та процесами	Узгоджує продуктивні рішення з можливостями виробництва, логістики та фінансів	Вибір форматів продукту, масштабів виробництва, рентабельності
Операційні стратегії	Поточне управління асортиментом і життєвим циклом продукту	Забезпечує гнучкість та адаптивність продуктового портфеля	Оновлення SKU, виведення нерентабельних продуктів

Корпоративна міжнародна стратегія визначає загальний вектор розвитку компанії у глобальному середовищі, зокрема напрями географічної експансії, пріоритетні регіони та країни присутності, форми виходу на зовнішні ринки (експорт, ліцензування, спільні підприємства, прямі іноземні інвестиції), а також довгострокові стратегічні цілі міжнародної діяльності. Саме на цьому рівні формуються базові вимоги до продукту як носія корпоративної ідентичності та глобального бренду, зокрема допустимий рівень стандартизації продукту та принципи управління продуктовим портфелем у різних країнах.

Бізнес-стратегія конкретизує корпоративні цілі на рівні окремих ринків або стратегічних бізнес-одиниць і спрямована на формування стійких конкурентних переваг. У межах бізнес-стратегії продуктова стратегія виступає ключовим інструментом конкурентної боротьби, оскільки саме через характеристики продукту (якість, асортимент, рівень автентичності, інноваційність) реалізуються обрані конкурентні підходи - диференціація, фокусування або цінове лідерство.

Міжнародна продуктова стратегія посідає центральне місце в системі міжнародних стратегій компанії, оскільки саме через продукт відбувається матеріалізація стратегічних рішень на зовнішніх ринках. В умовах міжнародної діяльності вона виконує інтеграційну функцію, поєднуючи корпоративні цілі компанії з особливостями конкретних національних ринків та забезпечуючи адаптивність бізнесу до культурних, економічних і регуляторних відмінностей. Міжнародна продуктова стратегія в системі міжнародних стратегій компанії:

- є базовим елементом міжнародної маркетингової стратегії;

- виступає інструментом реалізації корпоративних цілей на конкретних ринках;

- забезпечує зв'язок між глобальною ідентичністю та локальними очікуваннями;

- визначає ефективність усіх інших функціональних стратегій.

Міжнародна маркетингова стратегія забезпечує узгодження продукту з потребами та очікуваннями цільових сегментів на конкретних національних

ринках. На цьому рівні визначаються цільові споживчі сегменти, позиціонування бренду та структура маркетинг-міксу. Продуктова стратегія є базовим елементом міжнародної маркетингової стратегії, оскільки саме вона визначає зміст інших складових маркетинг-міксу - ціни, каналів збуту та комунікацій, а також ступінь адаптації продукту до культурних, економічних і регуляторних умов кожного ринку.

Продуктова стратегія, як центральна ланка ієрархії міжнародних стратегій, трансформує стратегічні рішення корпоративного та маркетингового рівнів у конкретні продуктові рішення, зокрема формування асортименту, визначення рівня культурної автентичності продукту, вибір форматів і дизайну упаковки, управління брендом і життєвим циклом продукту. В умовах міжнародної діяльності продуктова стратегія виконує інтеграційну функцію, поєднуючи глобальну ідентичність компанії з локальними споживчими очікуваннями.

Функціональні стратегії (виробнича, логістична, фінансова, інноваційна, кадрова) забезпечують ресурсне та процесне підґрунтя реалізації продуктової стратегії. Виробнича стратегія визначає технологічні можливості та стандарти якості продукту, логістична - умови постачання, зберігання та дистрибуції, фінансова - допустимий рівень витрат і рентабельності, інноваційна — напрями оновлення продуктового портфеля. Таким чином, функціональні стратегії обмежують або розширюють можливості продуктової адаптації на міжнародних ринках.

Операційний рівень стратегій забезпечує поточну реалізацію продуктової стратегії через управління асортиментом, оновлення або виведення окремих товарних позицій з асортименту з метою оптимізації продуктового портфеля, коригування обсягів виробництва та дистрибуції. На цьому рівні здійснюється безпосередній зворотний зв'язок між ринковими результатами та стратегічними рішеннями, що дозволяє адаптувати продуктову стратегію до змін споживчих уподобань і конкурентного середовища.

Відтак міжнародна продуктова стратегія реалізується в межах міжнародної маркетингової стратегії компанії, оскільки саме продукт є центральним

елементом маркетинг-міксу та основою формування споживчої цінності. Через продуктову стратегію конкретизуються рішення щодо ціни, каналів збуту та комунікацій, що забезпечує комплексний і системний характер маркетингової діяльності на міжнародних ринках.

Таким чином, продуктова стратегія посідає центральне місце в ієрархії міжнародних стратегій компанії, оскільки вона є інструментом матеріалізації корпоративних цілей, носієм конкурентних переваг і базовою складовою міжнародної маркетингової стратегії. Її ефективність визначає результативність усіх інших стратегічних рівнів та здатність компанії успішно адаптуватися до умов міжнародних ринків.

Продуктова стратегія пронизує всі рівні стратегічного управління компанією, виконуючи інтеграційну функцію між корпоративними цілями, конкурентною поведінкою та функціональними рішеннями. Саме через продукт відбувається узгодження глобального стратегічного бачення компанії з конкретними умовами функціонування на міжнародних ринках.

Таким чином, інтеграційна роль продуктової стратегії, яка забезпечує узгодження корпоративних цілей компанії з умовами функціонування на міжнародних ринках, зумовлює її тісний взаємозв'язок із маркетингом як системою ринково орієнтованих управлінських рішень. Саме маркетингова логіка дозволяє трансформувати стратегічне бачення компанії у конкретну ціннісну пропозицію для споживача, а продуктова стратегія виступає ключовим механізмом такої трансформації на глобальному рівні.

Отже, взаємозв'язок між маркетингом та міжнародною продуктовою стратегією є системним, багаторівневим і взаємозалежним, що відображає інтеграцію філософії маркетингу в процес стратегічного управління підприємством на глобальному рівні (табл. 1.2).

Таким чином, поглиблене розуміння взаємодії між маркетингом і міжнародною продуктовою стратегією потребує розгляду її концептуальних, стратегічних та операційно-тактичних аспектів, кожен із яких розкриває окремий рівень інтеграції маркетингових принципів у стратегічне планування.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок маркетингу та міжнародної продуктової стратегії

Рівень	Зміст	Результат	Орієнтир
1. Концепція маркетингу (філософський рівень)	Система стратегічних принципів, що визначають орієнтацію підприємства на створення цінності для споживача	Формування корпоративної місії, цінностей, бачення ринку	Орієнтація на споживача і сталість
2. Міжнародна продуктова стратегія (стратегічний рівень)	Механізм реалізації концепції маркетингу через продуктову політику, позиціонування, адаптацію	Розробка та виведення продукту на міжнародний ринок	Конкурентна перевага
3. Маркетингові інструменти (операційний рівень)	Конкретні дії та технології реалізації стратегії: digital, брендинг, CRM, аналітика	Формування попиту, лояльності, впізнаваності	Ринкова ефективність

1. Концептуальний рівень (філософія маркетингу) - формує ціннісну основу підприємства: орієнтацію на споживача, сталий розвиток, інноваційність, цифровізацію, партнерську взаємодію. Маркетинг формує ціннісно-цільові орієнтири підприємства, визначаючи його місію, бачення ринку та принципи взаємодії зі споживачем. У цьому аспекті маркетинг виступає філософією стратегічного управління, що задає рамки для формування міжнародної продуктової стратегії. В основі цього взаємозв'язку — принцип орієнтації на споживача, згідно з яким продукт розглядається не як фізичний об'єкт, а як комплекс цінностей і досвіду, що задовольняє потреби цільових аудиторій на різних ринках.

2. Стратегічний рівень (міжнародна продуктова стратегія) — трансформує маркетингову концепцію у стратегічні рішення щодо:

- портфеля продуктів;
- рівня стандартизації/адаптації;
- форм позиціонування;
- каналів виходу на ринок;
- цінової та комунікаційної політики.

Це рівень, де маркетинг відповідає на запитання “як саме” реалізується бачення компанії у глобальному середовищі. Міжнародна продуктова стратегія конкретизує положення маркетингової концепції, трансформуючи її принципи у стратегічні рішення щодо створення, позиціонування, адаптації та розвитку продукту.

На цьому рівні маркетинг виступає інтеграційною основою стратегічного управління, оскільки забезпечує узгодження цілей компанії з параметрами зовнішнього середовища (ринковими, культурними, конкурентними та регуляторними). Відповідно до моделі Hollensen [Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. 8th ed. Pearson Education.], стратегічна орієнтація маркетингу визначає вибір між стандартною (глобальною) та адаптивною (локальною) продуктовою стратегією, а також тип ринкової експансії підприємства.

3. Операційно-тактичний рівень (маркетингові інструменти) — включає інструменти реалізації стратегії: аналітика ринку, сегментація, digital-маркетинг, customer journey, управління брендом, CRM, тощо. Це рівень “що конкретно робимо, щоб продукт став цінним для міжнародного споживача”. На рівні реалізації міжнародної продуктової стратегії маркетинг забезпечує синхронізацію інструментів 4P/7P (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence) відповідно до стратегічних орієнтирів компанії. Завдяки маркетинговим дослідженням, аналітиці споживацької поведінки, цифровим технологіям і комунікаційним платформам формується зворотний зв'язок між глобальною стратегією компанії та локальними ринками. Цей механізм забезпечує постійну адаптацію продуктової стратегії до змін зовнішнього середовища, підвищуючи її гнучкість та інноваційність.

Отже, взаємозв'язок між маркетингом та міжнародною продуктовою стратегією має рекурсивний характер - тобто, вплив є двостороннім:

маркетинг визначає стратегічні рамки формування продукту;

міжнародна продуктова стратегія, у свою чергу, збагачує й оновлює маркетингову концепцію через практичні результати, ринковий досвід і зворотний зв'язок зі споживачем.

Таким чином, маркетинг виконує інтеграційну функцію у системі стратегічного управління підприємством, виступаючи сполучною ланкою між корпоративною філософією, продуктовими рішеннями та ринковими механізмами їх реалізації.

У глобальному середовищі роль продукту посилюється ще більше, оскільки міжнародна продуктова стратегія стає інструментом узгодження корпоративних цілей із культурними, соціальними та поведінковими особливостями іноземних споживачів [86]. Відтак, формування продуктової стратегії базується на концептуальних принципах маркетингу — орієнтації на споживача, створенні унікальної цінності, диференціації та довгостроковому партнерстві зі стейкхолдерами.

Поступово маркетинг перестає виконувати лише функцію управління збутом і комунікаціями, трансформуючись у філософію стратегічного управління, що визначає логіку створення продукту, його ринкову ідентичність і життєвий цикл [87].

Взаємозв'язк маркетингу та міжнародної продуктової стратегії відображає системний підхід, за якого маркетинг є інтегрованою філософією управління, що забезпечує:

- стратегічну орієнтацію підприємства на споживача,
- адаптивність до культурних і ринкових відмінностей,
- інноваційність та гнучкість продуктового портфеля,
- конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Таким чином, продуктова стратегія виступає практичним інструментом реалізації міжнародного маркетингу, а маркетинг - методологічною основою для її формування. Вони взаємодоповнюють один одного, створюючи єдиний механізм управління міжнародною діяльністю компанії. Ключова відмінність полягає у дилемі стандартизації проти адаптації. Це є центральним завданням міжнародної продуктової стратегії. Стандартизація відповідає на питання: наскільки ми можемо зберегти продукт незмінним, щоб заощадити на масштабі (виробництво, маркетинг, логістика). Адаптація показує наскільки ми повинні

змінити продукт, щоб він відповідав культурним, правовим, кліматичним та економічним особливостям кожного окремого ринку.

Продуктова стратегія в міжнародному маркетингу - це систематичний і довгостроковий план компанії, що визначає, як її продукт чи послуга буде розроблена, адаптована, позиціонована та просунута на різних іноземних ринках. Ця стратегія є ключовою частиною загальної бізнес-стратегії компанії, яка вирішила вийти за межі свого внутрішнього ринку.

Вона виходить за межі одного ринку і відповідає на питання, що виникають при перетині кордонів. Головна мета такої стратегії - досягти конкурентної переваги та забезпечити стабільний прибуток шляхом ефективного задоволення потреб іноземних споживачів.

Продуктова стратегія та продуктова стратегія в міжнародному маркетингу - це не окремі, а взаємопов'язані поняття. Друге є розширенням і поглибленням першого, враховуючи специфіку роботи в глобальному середовищі. Головна різниця полягає у масштабі, складності та ключових питаннях, які потрібно вирішити (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Відмінності продуктової стратегії та продуктової стратегії в міжнародному маркетингу

Ознака	Продуктова стратегія	Продуктова стратегія в міжнародному маркетингу
Масштаб	Один, локальний ринок	Кілька, глобальні ринки
Ключове завдання	Відповідальність на базові питання «що?», «для кого?», «як?»	Вирішення дилеми «стандартизація vs. адаптація»
Аналіз середовища	Зосередження на локальному конкурентному, споживчому та правовому середовищі	Поглиблений аналіз культурних, політичних, правових та економічних відмінностей між країнами
Рішення щодо продукту	Розробка єдиного продукту та асортименту	Рішення щодо модифікації, розширення або зняття продукту залежно від ринку
Цілі	Зазвичай спрямовані на збільшення частки ринку, продажів та прибутку на одному ринку	Додатково включають цілі, пов'язані з глобальним позиціонуванням, уніфікацією бренду та оптимізацією ланцюгів постачання

У системі міжнародного маркетингу продукт трактується не лише як матеріальний об'єкт споживання, а як багаторівневий комплекс цінностей, що поєднує функціональні, естетичні, символічні та сервісні характеристики. Такий підхід зумовлений тим, що на глобальному ринку споживач оцінює не стільки фізичні властивості товару, скільки сукупність вигод і вражень, які він отримує під час користування ним. Тому продукт у міжнародній маркетингу розглядається як інтегрована система трьох взаємопов'язаних рівнів: ядра, фактичного та додаткового продукту.

Ядро продукту становить його основну сутність - це базова споживча цінність або користь, яку товар надає споживачеві. Для споживача чаю, наприклад, ядро полягає у задоволенні фізіологічної потреби у втамуванні спраги, отриманні приємних смакових відчуттів, а також у певному психологічному чи культурному задоволенні, яке супроводжує процес чаювання. Таким чином, ядро продукту визначає його фундаментальне призначення з позиції споживчої цінності.

Фактичний продукт - це матеріальне втілення ядра, тобто сукупність характеристик, що формують відчутну складову товару. До нього належать якість, технологічні параметри, дизайн, стиль, марочна назва, упаковка, колір, форма та інші властивості, які безпосередньо впливають на сприйняття споживачем. Саме фактичний рівень продукту є носієм його брендової ідентичності, що дозволяє компанії диференціювати свою пропозицію на міжнародному ринку. Для китайських виробників чаю, наприклад, фактичний продукт включає не лише сорт і аромат листя, а й візуальні елементи бренду - упаковку, символіку, традиційні мотиви, що відображають національну культуру виробництва.

Додатковий продукт охоплює нематеріальні елементи, які підвищують цінність основного товару та створюють додаткові вигоди для споживача. Це можуть бути гарантійне і післяпродажне обслуговування, консультаційна підтримка, доставка, програми лояльності, корпоративний імідж або сервісні

послуги. У контексті міжнародного ринку додатковий продукт часто визначає рівень конкурентної переваги, оскільки саме якість сервісу й комунікаційного супроводу формує довіру іноземного споживача до бренду.

Таким чином, у міжнародному маркетингу продукт розглядається як комплексна маркетингова система, що поєднує матеріальну, функціональну та емоційну цінність. Його сприйняття споживачем формується не лише завдяки фізичним властивостям, а й через сукупність символічних, сервісних і культурних складових, які разом забезпечують ефективність продуктової стратегії на глобальному рівні.

Одним із ключових і водночас найскладніших питань у процесі формування міжнародної продуктової стратегії є дилема «стандартизації чи адаптації». Вона відображає фундаментальний вибір підприємства між прагненням до уніфікації продукту на всіх зарубіжних ринках та необхідністю модифікації його характеристик відповідно до локальних умов функціонування.

Підхід стандартизації передбачає розробку єдиної концепції продукту, яка реалізується в усіх країнах із мінімальними змінами. Така стратегія дозволяє забезпечити ефект масштабу у виробництві, скоротити витрати на маркетингові дослідження, рекламу та логістику, а також підтримувати цілісність глобального іміджу бренду. Вона є ефективною у випадках, коли споживчі потреби та цінності на різних ринках мають високий рівень схожості, а стандарти якості та вимоги до продукції є уніфікованими.

Натомість стратегія адаптації орієнтована на пристосування продукту до культурних, соціально-економічних, кліматичних, технологічних і законодавчих особливостей конкретної країни. Такий підхід дозволяє глибше враховувати ментальні, естетичні, смакові та поведінкові відмінності споживачів, підвищуючи рівень їхньої лояльності та довіри до бренду. Адаптаційна стратегія є особливо доцільною для ринків із вираженими культурними особливостями споживання, як-от чайна культура в Китаї чи специфічні національні смакові вподобання українських споживачів.

У сучасних умовах глобалізації дедалі більшого поширення набуває змішаний (комбінований) підхід, який поєднує стандартизовані елементи глобального бренду з локалізованими складовими продукту та комунікацій. Такий підхід дозволяє зберегти стратегічну єдність бренду та водночас забезпечити його культурну релевантність і прийнятність для споживачів різних країн. Отже, вибір між стандартизацією та адаптацією у міжнародній продуктивній стратегії є не лише питанням тактики, а стратегічним рішенням, що визначає характер інтеграції компанії у світовий ринок і рівень її конкурентоспроможності на глобальній арені.

Стратегія інновації та диверсифікації у міжнародному продуктовому маркетингу виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до динамічних умов глобального середовища.

З одного боку, продуктова інновація передбачає створення принципово нового товару або суттєве вдосконалення існуючого, з урахуванням специфічних культурних, соціальних та економічних особливостей цільового іноземного ринку. У цьому контексті інноваційна стратегія спрямована не лише на технологічне оновлення продукту, але й на формування доданої цінності для споживача через унікальні властивості, дизайн, екологічність чи функціональність. Для китайських виробників чаю це може означати, наприклад, розроблення нових форм пакування, поєднання традиційних сортів з сучасними смаками або створення оздоровчих лінійок продукції відповідно до тенденцій споживання на конкретному ринку (наприклад, в Україні - акцент на натуральності та антиоксидантних властивостях).

З іншого боку, диверсифікація продуктового портфеля полягає у розширенні асортименту товарів, представлених на іноземному ринку, з метою задоволення потреб різних сегментів споживачів та зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного виду продукції. Цей підхід забезпечує гнучкість маркетингової політики, дозволяє формувати різні рівні цінових пропозицій та створює передумови для більш стійкого позиціонування бренду.

У випадку китайських чайних брендів це може проявлятися у пропозиції одночасно преміальних і масових лінійок, а також у використанні локалізованих смакових профілів або інноваційних форматів (чай у капсулах, готові напої тощо).

Таким чином, стратегія інновації та диверсифікації виступає ключовим елементом міжнародної продуктової політики, спрямованої на інтеграцію підприємства у нові ринки, формування лояльності споживачів і забезпечення сталого зростання експорту за рахунок глибшого розуміння локальних споживчих переваг.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що формування ефективної міжнародної продуктової стратегії передбачає комплексний підхід, який поєднує інноваційні рішення, адаптацію до вимог конкретного ринку, диверсифікацію асортименту та глибоке розуміння споживчих очікувань. Усі ці складові взаємопов'язані та забезпечують цілісність стратегічного управління продуктом у міжнародному маркетингу. Взаємозв'язок між ключовими складовими елементами продуктової стратегії в міжнародному маркетингу зображено на рис. 1.1.

Роль продуктової стратегії в міжнародному маркетингу є фундаментальною та визначальною для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. У системі міжнародного маркетингу вона виступає не лише окремим елементом управління, а й стратегічною основою, навколо якої формується вся маркетингова діяльність підприємства - від позиціонування бренду до формування цінової, комунікаційної та збутової політики.

Одним із ключових завдань міжнародної продуктової стратегії є формування конкурентної переваги підприємства на глобальному ринку. За визначенням М. Портера [88], конкурентна перевага виникає тоді, коли компанія здатна створювати для споживача більшу цінність, ніж її конкуренти, або забезпечувати цю цінність за нижчих витрат. У контексті продуктової стратегії це означає розроблення товару з унікальними характеристиками -

високою якістю, інноваційними технологіями, автентичним дизайном чи креативним позиціонуванням.



Рис. 1.1. Основні елементи продуктової стратегії в міжнародному маркетингу

Ефективна продуктова стратегія забезпечує відповідність продукту особливостям локального ринку - культурним, соціальним, правовим і економічним. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен [89] глобальні компанії мають не лише «продавати продукти», а й «пропонувати рішення», адаптовані до конкретного споживача. Це означає, що стратегія виступає своєрідним мостом між виробником і споживачем, узгоджуючи ринкові очікування з можливостями підприємства. Відсутність такої адаптації часто стає причиною провалів на нових ринках: навіть продукт із високими технічними чи смаковими якостями

може бути відкинутий через культурну невідповідність чи непорозуміння локальних споживчих норм.

Продуктова стратегія виступає системоутворювальним елементом маркетингового комплексу (4P), оскільки саме навколо продукту будуються всі інші управлінські рішення. Так, рівень ціни формується залежно від сприйнятої цінності продукту та його позиціонування на міжнародному ринку [90], а вибір каналів дистрибуції визначається специфікою продукту, його життєвим циклом і потребами цільової аудиторії. Маркетингові повідомлення та інструменти просування вибудовуються навколо унікальних характеристик і переваг продукту, створюючи послідовний образ бренду на різних ринках.

Таким чином, продуктова стратегія забезпечує цілісність маркетингової політики, дозволяючи узгодити всі елементи комплексу маркетингу для досягнення максимальної ефективності.

В умовах глобальної конкуренції та високої мінливості споживчих уподобань, продуктова стратегія відіграє важливу роль у мінімізації ризиків міжнародної діяльності. Як зазначають Кавусгіл і Цу [91] стратегічне планування продукту допомагає компаніям знизити ймовірність невдачі на іноземних ринках через невідповідність місцевим нормам, низьку сприйнятливості бренду або неефективне позиціонування. Ретельно продумана стратегія дозволяє врахувати регуляторні вимоги, споживчі особливості та конкурентне середовище, що сприяє зменшенню фінансових та репутаційних втрат.

Отже, роль продуктової стратегії в міжнародному маркетингу полягає у створенні ефективної та скоординованої системи, яка дозволяє компанії успішно інтегруватися в глобальний ринок, задовольняючи потреби іноземних споживачів та досягаючи своїх бізнес-цілей (рис. 1.2), а також у забезпеченні системності, узгодженості та гнучкості маркетингових рішень підприємства на глобальному рівні. Вона є інструментом не лише комерційного успіху, а й стратегічного позиціонування компанії у світовому бізнес-просторі, створюючи основу для довгострокового розвитку бренду.



Рис. 1.2. Роль продуктової стратегії в міжнародному маркетингу

Виходячи з вище зазначеного, ми пропонуємо визначати міжнародну продуктову стратегію як цілеспрямовану систему управлінських рішень і маркетингових дій, спрямованих на формування, адаптацію та розвиток продуктового портфеля компанії на зовнішніх ринках, з урахуванням культурних, економічних, правових та конкурентних особливостей кожної країни, з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та зростання частки підприємства у глобальному середовищі.

Міжнародна продуктова стратегія — це не просто набір рішень про те, що продавати. Це комплексна, динамічна концепція, що визначає, як компанія створює, адаптує та просуває свій продукт на різних іноземних ринках для досягнення своїх бізнес-цілей. Її сутність полягає в пошуку оптимального балансу між стандартизацією (пропонуванням однакового продукту на всіх

ринках) та адаптацією (модифікацією продукту для задоволення потреб місцевих споживачів).

Таким чином, розуміння міжнародної продуктової стратегії як комплексної та динамічної концепції зумовлює необхідність її розгляду не ізольовано, а в системі ширших стратегічних рішень компанії. Оскільки саме через продукт матеріалізується ціннісна пропозиція для споживача, продуктова стратегія органічно інтегрується до структури міжнародної маркетингової стратегії, виступаючи її базовим елементом. У межах маркетингової стратегії продуктова стратегія визначає зміст та спрямованість інших складових маркетинг-міксу — цінової, збутової та комунікаційної стратегій, забезпечуючи узгодженість ринкового позиціонування продукту з обраними цілями компанії на іноземних ринках.

Водночас реалізація міжнародної продуктової стратегії не обмежується лише межами маркетингової діяльності, а потребує її узгодження з іншими функціональними напрямками управління компанією. Оскільки продуктові рішення мають безпосередній вплив на виробничі процеси, логістику, фінансове планування, інноваційну діяльність і кадрове забезпечення, міжнародна продуктова стратегія набуває міжфункціонального характеру. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз взаємодії міжнародної продуктової стратегії з функціональними стратегіями в системі міжнародного маркетингу, що дозволяє розкрити механізми узгодження продуктових рішень з ресурсними та організаційними можливостями компанії на глобальному рівні (табл.1.4).

Міжнародна продуктова стратегія формується та реалізується у тісній взаємодії з іншими функціональними стратегіями компанії, що зумовлює її інтеграційний характер у системі міжнародного стратегічного управління. Виробнича та логістична стратегії формують технологічні та операційні межі реалізації продуктової стратегії, впливаючи на можливість стандартизації або адаптації продукту, вибір форматів упаковки та організацію ланцюгів постачання. Фінансова стратегія визначає економічну доцільність продуктових

рішень, зокрема рівень витрат на розробку та модифікацію продукту, а також очікувану рентабельність асортименту.

Таблиця 1.4

Взаємодія міжнародної продуктової стратегії з функціональними стратегіями в системі міжнародного маркетингу

Функціональна стратегія	Сфера відповідальності	Вплив на продуктову стратегію	Зворотний вплив продуктової стратегії
Виробнича	Технології, якість, масштаби виробництва	Обмежує або розширює можливості модифікації продукту	Визначає потребу в нових технологіях, стандартах якості
Логістична	Постачання, зберігання, дистрибуція	Впливає на формат продукту, упаковку, строки придатності	Формує вимоги до логістичних ланцюгів і складування
Фінансова	Бюджетування, рентабельність, інвестиції	Визначає допустимий рівень витрат на адаптацію продукту	Формує структуру витрат і джерела доходів
Інноваційна	Розробка нових продуктів і технологій	Забезпечує оновлення асортименту та розвиток продукту	Визначає напрями НДДКР і продуктових інновацій
Кадрова	Компетенції персоналу, навчання	Обмежує можливість управління складними продуктами	Формує потребу у спеціалізованих знаннях і навичках
Регуляторно-правова	Дотримання норм і стандартів	Визначає вимоги до складу, маркування, сертифікації	Зумовлює адаптацію продукту до національного законодавства

Водночас інноваційна стратегія забезпечує довгостроковий розвиток продуктового портфеля шляхом створення нових продуктів і вдосконалення існуючих, тоді як кадрова стратегія формує необхідний рівень компетентності персоналу для управління складними та культурно чутливими продуктами. Регуляторно-правова стратегія, особливо в умовах міжнародної діяльності, обумовлює необхідність дотримання національних стандартів і норм, що безпосередньо впливає на характеристики продукту та рівень його адаптації.

Таким чином, міжнародна продуктова стратегія виступає центральною координаційною ланкою, яка поєднує ринкові, виробничі, фінансові та організаційні рішення компанії в єдину систему, орієнтовану на ефективну реалізацію міжнародної діяльності.

Отже, сутність міжнародної продуктової стратегії полягає у формуванні та реалізації системи управлінських рішень, спрямованих на створення, адаптацію, позиціонування та просування продукту на закордонних ринках з урахуванням специфіки культурного, економічного, правового та конкурентного середовища кожної країни.

Іншими словами, це стратегічна діяльність, що забезпечує узгодження продуктового портфеля компанії з вимогами і очікуваннями споживачів різних національних ринків, водночас зберігаючи цілісність бренду та ефективність виробничо-збутових процесів. Міжнародна продуктова стратегія визначає, який продукт, у якій формі та з якими характеристиками компанія виводить на іноземний ринок, а також який рівень стандартизації чи адаптації буде застосовано щодо дизайну, якості, пакування, марки, сервісного супроводу тощо. Сутність цієї стратегії проявляється у поєднанні глобального бачення бренду (збереження ключових конкурентних переваг і корпоративної ідентичності) з локальними підходами (врахування національних смаків, норм споживання, ментальних особливостей). Саме баланс між цими двома підходами - стандартизацією та адаптацією - забезпечує оптимальне позиціонування продукту, підвищення його привабливості для цільових споживачів і зміцнення конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені.

Таким чином, міжнародна продуктова стратегія є інтегрованою складовою системи міжнародного маркетингу, що визначає напрями розвитку продуктової політики підприємства за межами національного ринку, сприяючи підвищенню ефективності експорту, зміцненню іміджу бренду та забезпеченню довгострокового економічного зростання.

Отже, реалізація міжнародної продуктової стратегії передбачає не лише визначення загальних напрямів розвитку продукту та позиціонування бренду на зовнішніх ринках, а й конкретну практичну реалізацію через послідовні управлінські дії. Одним із першочергових завдань міжнародної продуктової стратегії є детальне вивчення ринкових потреб, уподобань і поведінкових моделей споживачів у країнах-цілях. За словами Ж.-Ж. Ламбена [92] аналіз споживацьких переваг дозволяє виявити потенційні ринкові ніші та сегменти, які забезпечують оптимальний баланс між обсягом попиту і можливостями підприємства. Таке дослідження включає оцінку культурних, соціальних, економічних та технологічних чинників, що впливають на прийняття продукту, а також аналіз конкурентного середовища.

На основі отриманих даних проводиться розробка нового продукту або адаптація існуючого до локальних умов. Це завдання передбачає врахування смакових характеристик, дизайну упаковки, назви, маркування та відповідності стандартам якості [83]. Адаптація дозволяє підвищити привабливість товару для споживачів конкретного ринку та знизити ризик його відторгнення через невідповідність місцевим очікуванням. Для китайських чайних брендів це може включати модифікацію смаку, розробку локальної лінійки трав'яних сумішей або створення упаковки з україномовними інструкціями та символікою, що викликає позитивні асоціації у споживачів.

Ще одним завданням є формування оптимальної продуктової лінійки, яка забезпечує баланс між прибутковістю, виробничими можливостями та попитом [91]. Це передбачає визначення асортименту товарів, який дозволяє задовольнити різні сегменти ринку, уникнути канібалізації продажів і мінімізувати надлишкові витрати на виробництво. Для експортерів чаю оптимізація може включати поєднання масових і преміальних продуктів, а також впровадження інноваційних форматів, таких як ready-to-drink напої або капсульні чаї, що дозволяє охопити широку аудиторію споживачів.

Міжнародна продуктова стратегія також передбачає побудову чіткого образу бренду та його позиціонування з урахуванням культурних і соціально-

психологічних особливостей споживачів [90]. Це завдання включає розробку брендovих комунікацій, логотипу, кольорової гами та символіки, що сприяє впізнаваності та формує емоційну прив'язаність до продукту.

Ще одним важливим завданням є забезпечення високого рівня якості продукту та уніфікація стандартів на всіх ринках присутності [83]. Контроль якості включає перевірку сировини, технологічних процесів, пакування та сервісного супроводу, що дозволяє підтримувати стабільний рівень споживчого задоволення і формує довіру до бренду. Для міжнародної діяльності китайських виробників чаю це передбачає дотримання європейських або українських стандартів харчової безпеки (ISO, HACCP) без втрати автентичності продукту.

Сучасна міжнародна продуктова стратегія включає постійне впровадження інновацій, що підвищують цінність товару та сприяють зміцненню конкурентних позицій [94]. Інновації можуть стосуватися нових технологій виробництва, матеріалів, пакування або сервісних елементів. Для чайної продукції це може проявлятися у створенні функціональних сумішей, антиоксидантних або оздоровчих лінійок, використанні екологічного пакування та інтерактивних інструкцій для споживачів.

Забезпечення сталого розвитку компанії у глобальному середовищі є наступне завдання міжнародної продуктової стратегії. Як наголошує Г. Ансофф, [95] розвиток міжнародної продуктово-ринкової стратегії має ґрунтуватися на постійному пошуку нових можливостей - диверсифікації, інноваціях і виході на суміжні сегменти. У випадку чайних виробників це може означати розвиток еко-продуктів, створення нових форматів споживання (ready-to-drink) або партнерство з wellness-брендами. Такий підхід не лише зміцнює позиції компанії, а й забезпечує її гнучкість і стійкість у глобальній економіці.

Останнім завданням є постійний моніторинг результатів реалізації продуктової стратегії. Це включає оцінку фінансових показників, рівня задоволеності споживачів, реакції ринку на нові пропозиції та активність конкурентів [90]. Моніторинг дозволяє своєчасно коригувати продуктову

політику, адаптувати асортимент і маркетингові комунікації, що забезпечує високу гнучкість та довгострокову ефективність міжнародної діяльності.

Виконання завдань міжнародної продуктової стратегії створює основу для досягнення її ключових цілей. Кожне завдання - від дослідження ринкових потреб до моніторингу ефективності продуктової політики - спрямоване на конкретизацію та реалізацію стратегічних намірів підприємства на міжнародному ринку. Завдяки системному виконанню цих завдань компанія здатна не лише адаптувати продукт до локальних умов, але й закріпити конкурентні переваги, зміцнити позиції бренду та забезпечити довгострокову ефективність своєї діяльності.

Отже, цілі міжнародної продуктової стратегії є логічним продовженням і результатом виконання її завдань, визначаючи стратегічний напрямок розвитку продукту, пріоритети компанії на зовнішніх ринках та очікувані результати її міжнародної діяльності.

Однією з основних цілей міжнародної продуктової стратегії є формування та підтримка сильного бренду, який забезпечує довіру споживачів, впізнаваність і позитивну асоціацію з якістю продукту. Як зазначає Ф. Котлер, бренд у міжнародному маркетингу виступає «нематеріальним активом, який створює додану вартість для споживача» [83]. Сильний бренд дозволяє компанії не лише легше входити на нові ринки, а й підвищувати цінність свого продукту через емоційне сприйняття та культурну ідентифікацію. Для китайських виробників чаю це означає необхідність поєднання національної традиції з міжнародними стандартами якості, формуючи образ надійного й автентичного виробника.

Іншою ключовою ціллю є створення та підтримка конкурентних переваг, що забезпечують стійке становище на світовому ринку. За теорією М. Портера, конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство здатне запропонувати споживачам цінність, відмінну від конкурентів, або створювати її ефективніше [82]. У міжнародному контексті така перевага може базуватися на унікальних характеристиках продукту, інноваційних технологіях або культурній

автентичності. Наприклад, китайський чай має потенційну перевагу завдяки традиційним технологіям вирощування та глибокій культурній історії, що може бути використано як маркетинговий ресурс для підвищення привабливості бренду.

Ціллю міжнародної продуктової стратегії також є підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно до досліджень С. Кавусгіла [91], прибутковість експорту прямо залежить від узгодженості між продуктом і специфікою цільового ринку. Розширення асортименту, запуск нових продуктових лінійок і диверсифікація ринків збуту дозволяють підприємству знизити ризики та забезпечити стабільний грошовий потік. Для китайських експортерів чаю така стратегія може включати вихід у преміум-сегмент, розроблення органічних або функціональних лінійок, орієнтованих на різні групи споживачів.

Однією з найважливіших цілей міжнародної продуктової стратегії є адаптація продукту до локальних споживчих переваг. За твердженням Ж.-Ж. Ламбена [92], ефективна маркетингова політика має враховувати культурні та соціальні чинники, які визначають сприйняття продукту на конкретному ринку. Це стосується не лише смакових або функціональних характеристик, а й дизайну, упаковки, назви та навіть способів споживання. Для українського ринку, наприклад, китайські виробники можуть адаптувати чайні суміші, орієнтуючись на популярність трав'яних і wellness-продуктів, а також пропонувати менші фасування, що відповідають локальним купівельним звичкам.

Стратегічною ціллю є також забезпечення сталості позицій підприємства на іноземному ринку. Як підкреслює К. Прахалад, стійкий успіх у міжнародному бізнесі можливий лише за умови побудови тривалих відносин зі споживачами, дистриб'юторами та партнерами [94]. Це передбачає розвиток локалізованих бізнес-моделей, створення спільних підприємств або партнерських програм, що зміцнюють довіру до бренду. У сфері чайного виробництва така стратегія може включати відкриття представництв, участь у

національних виставках чи співпрацю з місцевими кав'ярнями й еко-магазинами.

Успішна міжнародна продуктова стратегія має поєднувати стандарти глобальної якості з вимогами національного законодавства і споживчих звичок. Відповідно до досліджень Котабе і Хелсена, [90] ефективна стратегія полягає у гармонізації міжнародних стандартів із локальною адаптацією, тобто «глобальному мисленні та локальній дії».

Наступна ціль міжнародної продуктової стратегії - це оптимізація бізнес-процесів для забезпечення максимальної рентабельності. За Ф. Котлером, [93] стратегічне управління продуктом повинно враховувати повний життєвий цикл товару - від розробки до утилізації, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити ефективність операцій. Для експортерів це означає необхідність раціоналізації виробництва, логістики та управління запасами, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни міжнародного попиту.

Отже, цілі та завдання міжнародної продуктової стратегії спрямовані на забезпечення адаптивності, інноваційності та сталості розвитку підприємства у глобальному середовищі, що дозволяє ефективно інтегруватися у міжнародні ринки, підтримувати високу конкурентоспроможність і формувати позитивний імідж національного виробника. Вони визначають стратегічний вектор діяльності підприємства на зовнішніх ринках і забезпечують узгодженість між маркетинговими, виробничими та комунікаційними рішеннями.

Виконання завдань міжнародної продуктової стратегії та досягнення визначених цілей формують основу для визначення її головної мети (рис. 1.3). Усі завдання, від дослідження ринкових потреб до моніторингу ефективності, є практичними кроками, що реалізують стратегічні наміри компанії. Цілі, у свою чергу, визначають орієнтири діяльності на зовнішніх ринках, спрямовуючи підприємство на зміцнення конкурентних переваг, підвищення впізнаваності бренду та економічну ефективність.



Рис. 1.3. Мета, цілі та завдання міжнародної продуктової стратегії

Таким чином, мета міжнародної продуктової стратегії полягає у забезпеченні ефективного виходу, закріплення та розвитку підприємства на зовнішніх ринках шляхом створення, адаптації та просування конкурентоспроможного продукту, який максимально відповідає потребам і очікуванням споживачів різних країн, водночас підтримуючи цілісність бренду та прибутковість бізнесу та виступає інтегрованим результатом реалізації цілей і завдань - вона полягає у забезпеченні системної конкурентоспроможності

продукту, стійкої присутності на міжнародних ринках та довгострокового розвитку підприємства.

Іншими словами, її головна мета – це створення конкурентоспроможного продукту, здатного задовольняти потреби споживачів різних країн і водночас забезпечувати стабільний розвиток підприємства на глобальному рівні та досягнення стратегічної узгодженості між глобальними цілями компанії та локальними особливостями ринку, тобто знаходження оптимального балансу між стандартизацією продукту та його адаптацією до національних умов.

Результат міжнародної продуктової стратегії - це збалансоване поєднання конкурентоспроможного продукту, сильного бренду, економічної ефективності та гнучкості підприємства, що забезпечує його успішну і стійку присутність на світовому ринку та полягає у досягненні системного і вимірюваного ефекту від виходу та присутності компанії на міжнародних ринках.

1.2. Еволюція та систематизація міжнародних продуктових стратегій: підходи, моделі, класифікації

У сучасних умовах глобалізації світової економіки формування міжнародної продуктової стратегії набуває особливого значення як ключовий інструмент стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вихід компаній на зовнішні ринки супроводжується зростанням рівня конкуренції, необхідністю адаптації до культурних, соціально-економічних та правових особливостей країн-цілей, а також потребою забезпечення узгодженості між глобальною корпоративною стратегією та локальними вимогами споживачів. У цьому контексті міжнародна продуктова стратегія виступає не лише засобом комерційної експансії, але й важливим чинником формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Формування міжнародної продуктової стратегії є одним із ключових аспектів стратегічного маркетингу, що визначає конкурентоспроможність

підприємства на глобальних ринках. В умовах глобалізації та зростання міжкультурної взаємодії успішність виходу компаній на зовнішні ринки значною мірою залежить від здатності адаптувати продуктову політику до особливостей споживчих уподобань, економічних умов і регуляторного середовища різних країн. Саме тому у науковій літературі сформувалася значна кількість підходів і моделей, які пояснюють логіку прийняття рішень щодо стандартизації чи адаптації продукту, позиціонування бренду та управління міжнародним продуктово-інноваційним портфелем.

У процесі еволюції концепцій міжнародного маркетингу дослідники зосередили особливу увагу на визначенні рівня уніфікації маркетингових дій компанії за межами національного ринку. Це привело до формування двох базових підходів до розробки міжнародної продуктової стратегії орієнтованого на стандартизацію або на адаптацію продукту залежно від ринкових умов, культурних особливостей і споживчих переваг.

Стандартизація означає пропозицію одного й того ж продукту або мінімально зміненого продукту на різних міжнародних ринках з метою досягнення масштабності виробництва, зниження витрат, уніфікованого бренду та легшого виходу на нові ринки. [96] Катсікеас К., Саміс С., Теодосіу М. встановили, що ступінь стандартизації пов'язаний зі схожістю між ринками за шістьма аспектами: регуляторне середовище, технологічна інтенсивність і швидкість, звичаї та традиції, характеристики споживачів, стадія життєвого циклу продукту та конкуренція. [97]

Проте цей підхід припускає значну однорідність попиту, споживацьких уподобань та ринкових умов – умови, які часто не відповідають реальності міжнародних ринків. [48]

Адаптація натомість передбачає підлаштування продукту, упаковки, смаку, функцій чи комунікації під специфіку кожного окремого ринку: культурні, регуляторні, економічні, поведінкові відмінності споживачів [48]. Такі модифікації дозволяють краще відповідати локальним потребам, створювати

конкурентну перевагу на конкретному ринку, але водночас збільшують витрати на розробку, виробництво, логістику і маркетинг. [36]

Все більше досліджень показують, що в більшості випадків оптимальною є гібридна або комбінована стратегія тобто поєднання елементів стандартизації й адаптації (так званий “glocalisation” підхід) [119]. Таке поєднання дозволяє підприємствам зберігати глобальні переваги масштабу та уніфікованого бренду, водночас забезпечуючи локальну релевантність через адаптацію. [98]

Розвиток теорій міжнародної продуктової стратегії відображає загальну еволюцію підходів до управління маркетингом у глобальному середовищі.

Від перших концепцій стандартизації товару до сучасних моделей глокалізації, дослідники прагнули знайти баланс між ефективністю глобальної уніфікації та необхідністю адаптації до локальних умов. Відповідно до концепції інтегрованого глобального маркетингу, запропонованої Котабе та Хелсеном [99] міжнародна продуктова стратегія повинна поєднувати три ключові компоненти:

глобальну ефективність – забезпечення економії на масштабах через стандартизацію;

локальну адаптивність – гнучкість до культурних, економічних і споживчих особливостей ринку;

інноваційність – постійне вдосконалення продукту через міжнародні ланцюги створення вартості.

Таким чином, стратегічна орієнтація зміщується від простого вибору між стандартизацією й адаптацією до поєднання глобальної інтеграції та локальної чутливості, що відображає ідею glocalization [100].

У межах сучасних теорій важливе місце займає ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV), згідно з яким конкурентоспроможність міжнародного продукту визначається унікальністю внутрішніх ресурсів компанії – технологій, знань, бренду, патентів та організаційних компетенцій [101]. Цей підхід пояснює, чому глобальні бренди, як-от Huawei, Nestlé чи

Unilever, можуть одночасно підтримувати стандартизовану структуру бренду і гнучко адаптувати продуктові рішення до різних ринків.

Ще одним важливим напрямом розвитку є мережеві теорії міжнародного маркетингу (Network Approach), що розглядають продукт не як ізольовану одиницю, а як частину взаємопов'язаних мереж постачальників, дистриб'юторів і споживачів [103]. Відповідно до цього підходу, ефективність продуктової стратегії визначається не лише характеристиками самого товару, а й якістю міжорганізаційних відносин, які забезпечують створення, доставку та комунікацію цінності.

У сучасних теоріях також посилюється вплив інноваційних і сталих концепцій. Наприклад, у межах теорії сталого маркетингу (Sustainable Marketing Theory) продуктова стратегія орієнтована на розроблення товарів, що відповідають принципам екологічної відповідальності, соціальної цінності та етичного споживання [104]. У цьому контексті міжнародна продуктова стратегія набуває не лише комерційного, а й соціально-економічного значення.

Нарешті, актуальним напрямом є цифрово-орієнтовані моделі міжнародної продуктової стратегії, які базуються на використанні великих даних (Big Data), аналітики споживацької поведінки та платформних бізнес-моделей (platform-based strategy). Завдяки цифровим технологіям компанії можуть динамічно адаптувати продукт у реальному часі, інтегруючи принципи персоналізації та гнучкого виробництва [105].

Отже, сучасні теорії міжнародної продуктової стратегії характеризуються інтеграцією класичних принципів маркетингу зі стратегічним управлінням, інноваціями та сталим розвитком. Вони розглядають продукт не лише як фізичний товар, а як багатовимірну ціннісну пропозицію, що формується у глобальній мережі взаємозалежних акторів.

Розвиток теоретичних засад міжнародної продуктової стратегії створив основу для формування практичних моделей, що конкретизують підходи до прийняття управлінських рішень у глобальному маркетинговому середовищі. Якщо теорії визначають загальні закономірності поведінки компаній на

зовнішніх ринках, то моделі — це інструментальні конструкції, які дозволяють застосовувати ці закономірності на практиці, адаптуючи продуктову політику до умов конкретного ринку.

Саме на базі таких теоретичних концепцій, як теорія стандартизації і адаптації, модель «Product Life Cycle», парадигма EPRG Говарда Перла, концепція глобального маркетингу Теодора Левітта та модель «International New Product Development», сформувалися структуровані підходи до побудови міжнародної продуктової стратегії, що враховують як економічні, так і культурно-інституційні чинники середовища.

У міжнародному маркетингу запропоновано низку моделей, які допомагають класифікувати та пояснити процес формування продуктових стратегій залежно від ступеня стандартизації, адаптації та інноваційності. Найбільш поширені і науково обґрунтовані наведені в табл. 1.5.

Еволюція моделей міжнародної продуктової стратегії відображає перехід від універсалістського підходу (глобальна стандартизація, Левітт, 1983) до гнучких концепцій, що базуються на динамічних здібностях, цифровізації та глокалізації [112]. Сучасні компанії поєднують адаптацію і стандартизацію через аналітику даних, локальні інновації та мережеву інтеграцію R&D, формуючи «розумну» продуктову стратегію, здатну швидко реагувати на зміни глобального попиту.

У науковій літературі представлено низку теорій і моделей, що пояснюють механізми формування продуктової стратегії на міжнародному рівні – від класичних концепцій життєвого циклу товару (Р. Вернон) до сучасних моделей інтернаціоналізації бізнесу (Й. Йохансен, Дж. Вахне) та глобального маркетингового менеджменту (Ф. Котлер, М. Портер).

Аналіз існуючих теорій та моделей продуктової стратегії в міжнародному маркетингу демонструє, що ця сфера еволюціонувала від простих дихотомічних підходів до комплексних, багатофакторних моделей. Теорії і моделі взаємодіють як «каркас і інструментарій»: теорії формують концептуальні рамки, а моделі забезпечують їхнє практичне втілення. Ця взаємодія дозволяє

компаніям ефективно поєднувати глобальну стандартизацію, локальну адаптацію та інноваційний розвиток продуктів, що є ключовим для успішної міжнародної продуктової стратегії.

Таблиця 1.5.

Еволюція та класифікація моделей міжнародної продуктової стратегії

№	Модель	Автор / Рік	Теоретична основа	Тип продуктової стратегії	Ключові положення
1	Product Life Cycle Model (PLC)	Vernon, 1966	Теорія життєвого циклу продукту, міжнародна торгівля	Гібридна (адаптація за стадіями)	Продукт розвивається від інновації в розвинених країнах до стандартизації в країнах, що розвиваються.
2	EPRG Framework	Perlmutter, 1969	Теорія організаційних орієнтацій	Еволюційна (від адаптації до стандартизації)	Визначає чотири орієнтації міжнародного бізнесу: Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric.
3	Global Standardization Model	Levitt, 1983	Теорія глобалізації споживчих ринків	Стандартизація	Пропонує єдиний продукт для глобального ринку, спираючись на уніфіковані споживчі потреби.
4	International Product Adaptation Model	Cavusgil & Zou, 1994	Теорія контингентності, стратегічний маркетинг	Адаптація	Враховує взаємозв'язок між характеристиками ринку, ресурсами компанії та ступенем адаптації продукту.
5	International New Product Development (INPD)	Ulijn, Duysters & Meijer, 2010	Теорія інновацій у глобальному середовищі	Гібридна (глокалізація)	Міжнародні компанії інтегрують R&D і локальні ринки під час створення нових продуктів.
6	Dynamic Capabilities-Based Global Strategy Model	Teece, 2014	Теорія динамічних здібностей	Гібридна	Орієнтується на швидке оновлення продуктових стратегій залежно від змін глобального середовища.
7	Digital Globalization and Data-Driven Product Strategy	Luo & Bu, 2020	Теорія цифрової інтеграції та маркетингової аналітики	Гібридна з домінуванням стандартизації	Використання цифрових платформ і аналітики даних для глобального управління портфелем продуктів.

Джерело: розроблено автором на основі [106, 107, 108, 109, 110, 111, 112]

Проведений аналіз дозволяє виділити основні підходи до формування міжнародної продуктової стратегії залежно від рівня інтеграції підприємства у світову економіку, типу продукту, структури попиту та ресурсного потенціалу (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Підходи до формування міжнародної продуктової стратегії

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки / Обмеження	Приклади застосування
1	2	3	3	5
Стандартизований (глобальний)	Уніфікація продукту для всіх ринків з мінімальними змінами	Економія на масштабах виробництва; єдиний імідж бренду	Ризик невідповідності локальним смакам; культурні бар'єри	Coca-Cola, Apple; Kernel (соняшникова олія)
Адаптований (мультинаціональний)	Модифікація продукту під особливості кожного ринку	Підвищення лояльності споживачів; гнучкість	Зростання витрат на розробку та логістику	Nestlé, Unilever; Slow Walnuts, Etnodim
Інтегрований (глокальний / Glocalization)	Поєднання глобальних стандартів з локальними адаптаціями	Оптимізація між ефективністю та релевантністю; посилення ринкової стійкості	Складність координації маркетингових рішень	McDonald's, Huawei; Gunia Project
Інноваційно-орієнтований / Learning	Орієнтація на створення нових продуктів, адаптація на основі досвіду та зворотного зв'язку	Стимулює конкурентоспроможність; створює нові ніші; швидке реагування на ринок	Високі ризики та інвестиції у R&D; потребує збору даних	Tesla, Xiaomi; МНР (біогазові проекти)
Екологічно-орієнтований / Sustainability-based	Фокус на сталий розвиток, використання екологічних матеріалів та технологій	Формує позитивний імідж; відповідає трендам ESG	Потребує високих витрат на сертифікацію та інвестиції	Lipton Green, Starbucks; Astarta (біоенергія, екопродукти)
Послідовна інтернаціоналізація (Uppsala Model)	Поступове освоєння нових ринків, накопичення знань	Зменшення ризиків при виході на нові ринки	Може уповільнити швидкість зростання; потребує локальних ресурсів	Astarta Holding
Backward invention / спрощення продукту	Створення спрощених версій продукту для ринків з нижчою купівельною спроможністю	Доступність для масових ринків	Може сприйматися як продукт низької якості; обмежена маржа	Kernel (спрощена версія продуктів)

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5
Global vs Multi-domestic стратегія	Глобальна стандартизація vs сильна локалізація продукту	Global: економія масштабу Multi-domestic: максимальна релевантність	Global: ризик невідповідності ринку Multi-domestic: високі витрати на локалізацію	Tivoli (меблі)
Springboard theory	Вихід на міжнародні ринки для отримання ресурсів, знань, інвестицій	Прискорене накопичення конкурентних переваг	Високі ризики, потребує значних інвестицій	Українські стартапи АПК / ІТ

Джерело: розроблено автором на основі [54, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119]

Сучасні дослідження свідчать, що у ХХІ ст. переважають комбіновані та інноваційні моделі, які інтегрують гнучкість адаптації з ефективністю стандартизації, а цифрові технології стають основним драйвером формування міжнародної продуктової стратегії.

Розуміння теоретичних засад цих моделей дозволяє систематизувати існуючі концепції, визначити найефективніші стратегії для сучасних підприємств у контексті глобальної конкуренції. Основні теорії та моделі можна класифікувати за їхнім фокусом на стандартизації, адаптації, або поєднанні обох, а також інноваційно-динамічні теорії та теорії життєвого циклу міжнародного продукту (рис.1.4).

Теорії стандартизації ґрунтуються на припущенні, що глобалізація ринків призводить до уніфікації споживчих потреб, тому компанії можуть використовувати єдиний продукт для багатьох країн, зменшуючи витрати на виробництво, маркетинг та логістику. Даній теорії відповідають такі моделі:

модель глобальної уніфікації ринків - це базова модель глобального маркетингу;

модель ефективності масштабу, яка обґрунтовує доцільність стандартизації для підвищення рентабельності;

модель глобальної інтеграції продукту, що узгоджує продуктову стратегію з глобальними ланцюгами вартості.[126]

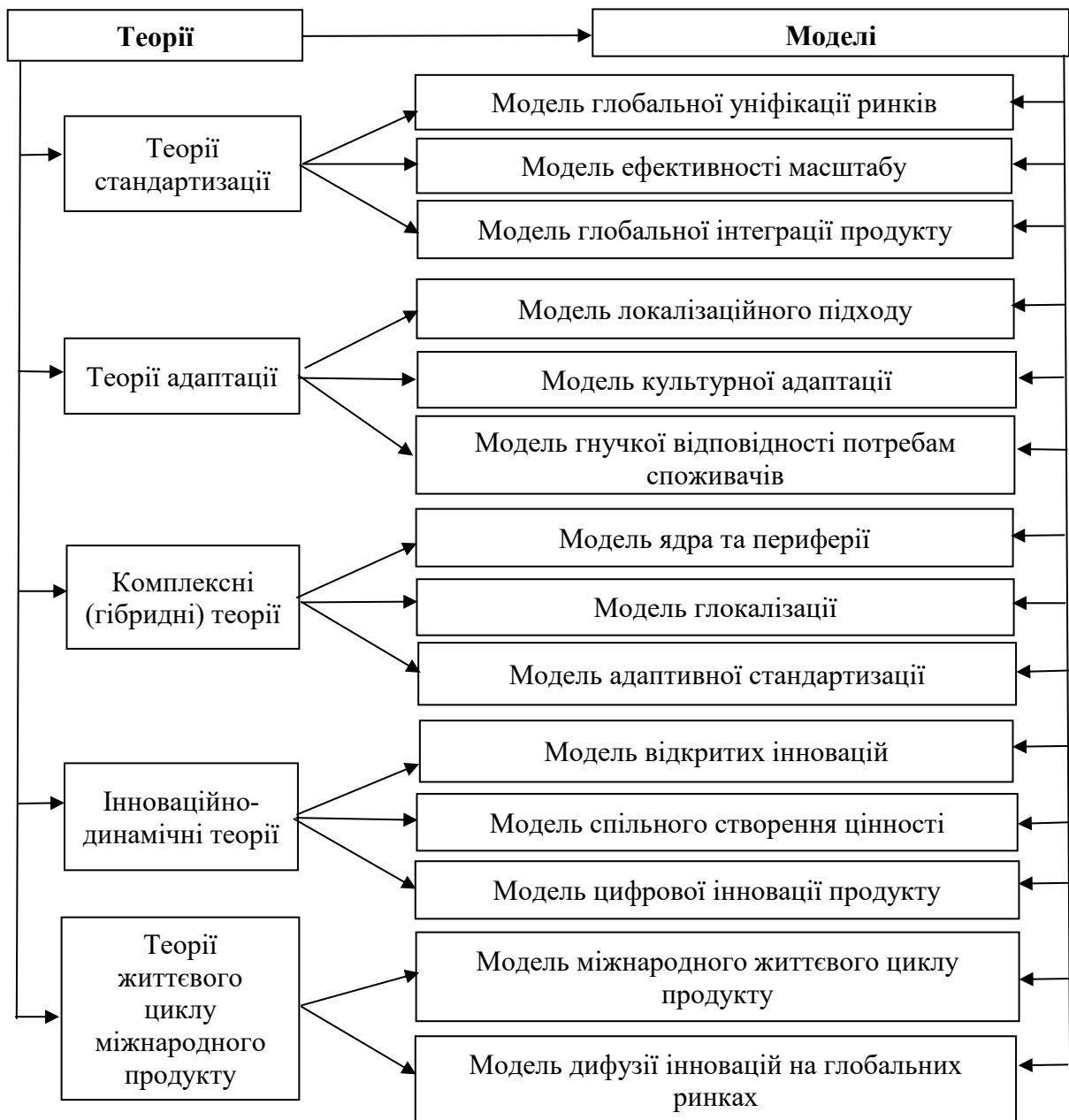


Рис. 1.4. Взаємозв'язок теорій і моделей міжнародної продуктової стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [120,121, 122, 123, 124, 125]

Теорії адаптації підкреслюють необхідність глибокого врахування культурних, соціальних, правових та економічних відмінностей між країнами; передбачають модифікацію продукту, бренду й комунікацій під специфіку ринку. До них відносяться:

модель культурної адаптації, яка враховує міжкультурні виміри при розробці продуктів[127];

модель локалізаційного підходу, що робить акцент на локальному брендингу та дизайні.[128];[

модель гнучкої відповідності потребам споживачів - це, насамперед, адаптація характеристик продукту до клімату, доходів, смаків[128]..

Комплексні (гібридні) теорії виходять із балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією. Передбачають стандартизацію «ядра» продукту й адаптацію периферійних характеристик (пакування, позиціонування). До них належать:

модель ядра та периферії, яка пояснює нерівномірність економічного та інноваційного розвитку, де «ядро» зосереджує високотехнологічні продукти й управлінські ресурси, а «периферія» - виконує виробничі та сировинні функції, формуючи залежність у глобальних ринкових відносинах;

модель глокалізації, що забезпечує поєднання глобального бренду з локальними акцентами; [130]

модель адаптивної стандартизації, яка враховує динамічні зміни ринку [131].

Інноваційно-динамічні теорії підкреслюють роль інновацій, цифровізації та швидкої реакції на зміни міжнародного ринку. Формування продукту відбувається через відкриті інновації, колаборацію та використання цифрових технологій. До даних теорій відносяться:

модель відкритих інновацій передбачає, що компанії залучають зовнішні знання, технології та партнерства для прискорення розроблення нових продуктів і підвищення їхньої конкурентоспроможності на глобальних ринках [132];

модель цифрової інновації продукту ґрунтується на використанні цифрових технологій, аналітики даних і штучного інтелекту для створення, персоналізації та глобальної координації продуктів у реальному часі [133];

модель спільного створення цінності підкреслює активну участь споживачів у процесі розроблення продукту, коли цінність формується через взаємодію компанії та клієнта у спільному інноваційному середовищі [134].

Теорії життєвого циклу міжнародного продукту обґрунтовують, що продукт проходить різні стадії життєвого циклу на різних ринках, і стратегія повинна змінюватися залежно від етапу розвитку - від інновації до спаду. До даних теорій відносяться:

модель міжнародного життєвого циклу продукту описує етапи розвитку продукту – від інновації до стандартизації й перенесення виробництва у країни з нижчими витратами — як основу формування міжнародної стратегії компаній[135];

модель дифузії інновацій на глобальних ринках пояснює, як нові продукти поширюються серед споживачів у різних країнах через комунікаційні канали, соціальні мережі та культурні чинники, визначаючи швидкість і масштаб їхнього прийняття [136].

Проведена класифікація показує, що сучасна міжнародна продуктова стратегія еволюціонує від класичних теорій стандартизації та адаптації до інтеграційно-інноваційних моделей, у яких поєднуються ефективність глобальних процесів і гнучкість локальних рішень. Треба зазначити, що інноваційно-цифровий підхід формує нову парадигму продуктової стратегії, де ключовим чинником конкурентоспроможності стає швидкість та глибина міжнародної інноваційної взаємодії.

Сучасний науковий дискурс однозначно схиляється до визнання «глокалізації» як оптимальної міжнародної продуктової стратегії, відходячи від бінарного вибору між «чистою адаптацією» та «чистою стандартизацією». Цей комбінований підхід дозволяє підприємствам досягати як глобальної ефективності, так і локальної релевантності. Однак, розробка такої стратегії для українських компаній, що прагнуть міжнародної експансії, вимагає ретельного врахування контингентності стратегічних рішень. Це означає необхідність аналізу як внутрішніх (організаційних), так і зовнішніх (ринкових, культурних, регуляторних) чинників, оскільки саме їхнє поєднання визначає доцільність обраної моделі.

Зокрема, для стартапів або компаній, які лише виходять на нові ринки, найбільш ефективною є саме стратегія глокалізації: вона передбачає адаптацію ключових характеристик товару та маркетингових комунікацій до локальних вимог, зберігаючи при цьому глобальні, уніфіковані елементи продукту. Такий виважений підхід суттєво підвищує шанси на успішне прийняття продукту в конкретному культурному та споживчому контексті. Водночас, у процесі стратегічного планування неприпустимим є ігнорування етичних та регуляторних аспектів. Зокрема, використання практики «подвійної якості» (dual quality) для різних ринків несе серйозні ризики репутаційних втрат та підриву довіри, що вимагає вкрай ретельного зважування подібних рішень.

Нарешті, у сучасному висококонкурентному середовищі, еко-стратегії стають потужним джерелом конкурентної переваги. Впровадження «зелених» характеристик у продукт та брендинг, спрямоване на зменшення екологічного сліду, може значно покращити його сприйняття на міжнародних ринках. Цей фактор особливо важливий у країнах із високим рівнем екологічної свідомості споживачів, де сталість (sustainability) є вагомим нецінним детермінантом вибору.

Таким чином, особливості формування міжнародної продуктової стратегії полягають у виборі балансу між стандартизацією та адаптацією, визначенні ключових конкурентних переваг, формуванні ціннісної пропозиції для споживачів різних культурних середовищ, а також у гнучкому реагуванні на зміни глобальних трендів споживання, включаючи й екологічні вимоги. При цьому стратегічна логіка полягає у досягненні синергії між локальними ринковими потребами та глобальними можливостями виробника, що забезпечує підвищення ефективності міжнародної діяльності та довгострокову конкурентоспроможність бренду.

У цьому контексті постає необхідність систематизувати підходи до вибору оптимальної конфігурації продукту на глобальних ринках, що дає змогу підприємству забезпечити узгодженість між стратегічними цілями, інструментами їх реалізації та особливостями зовнішнього середовища. Саме

тому важливо розглянути класифікацію міжнародних продуктових стратегій, яка відображає різні моделі поведінки компаній на світових ринках та визначає варіанти формування їхнього продуктового портфеля у міжнародному контексті.

Традиційно в академічній та прикладній літературі виділяють чотири основні групи стратегій: стандартизаційні, адаптаційні, комбіновані та інноваційно-розширювальні, кожна з яких відображає певну логіку ринкової поведінки та рівень гнучкості продукту щодо різних міжнародних ринків.

Найбільш поширеною та фундаментальною класифікацією, яку використовують більшість авторів, є модель, що ґрунтується на виборі між стандартизацією та адаптацією продукту та маркетингових комунікацій. Ця модель часто асоціюється з класичними працями Воррена Кігана (Warren J. Keegan) та адаптована багатьма українськими та зарубіжними вченими (наприклад, О. П. Гребельник, Т. Г. Циганкова). Стратегічні рішення щодо продукту в міжнародному середовищі можна класифікувати за п'ятьма основними підходами (відома як матриця п'яти міжнародних продуктових стратегій (додаток А).

Ця класифікація є стандартом у міжнародному маркетингу і детально розкривається в класичній роботі Воррена Кігана, де вперше системно описано матрицю «продукт-комунікації» як інструмент вибору міжнародної стратегії. А Циганкова Т. Г. в своїй праці детально розглядає товарну політику на зовнішніх ринках, де наводиться та аналізується дана продуктова стратегія.

Інша класифікація, розроблена Гарвардськими професорами Крістофером Барлеттом (Christopher Bartlett) та Сумантрою Гошалом (Sumantra Ghoshal), фокусується на стратегічній орієнтації всієї багатонаціональної компанії (БНК), що безпосередньо впливає на її продуктову стратегію. Вони виділяють, як компанія балансує між потребою в глобальній ефективності та потребою в локальній чутливості та визначають головне стратегічне рішення - цевизначення загальної організаційної структури та підходу: від глобального (стандартизація) до багатонаціонального (адаптація) (додаток Б).

Модель життєвого циклу продукту, розроблена Р. Верноном (Raymond Vernon), є теоретичною основою для формування критичної міжнародної продуктової стратегії, оскільки вона пояснює, що в міру розвитку продукту від стадії впровадження до стадії зрілості, він поступово стає стандартизованим. Згідно з Верноном, саме ця стандартизація робить продукт чутливим до цінової конкуренції, і тому стратегічне рішення компанії про те, коли, де і як перенести його виробництво в країни з нижчою вартістю праці для збереження рентабельності, є прямим і логічним наслідком динаміки, описаної в його класифікації (додаток В).

Хоча модель Вернона пояснює, як стратегія стандартизації обумовлена життєвим циклом продукту та необхідністю зниження витрат (шляхом перенесення виробництва), цей акцент на вартості є лише одним із можливих шляхів досягнення успіху на міжнародному ринку. Для визначення конкурентної мети міжнародної продуктової стратегії та логічного обґрунтування вибору між мінімізацією витрат і забезпеченням унікальності, необхідно звернутися до класифікації Майкла Портера (Michael Porter), яка розглядає продукт не з точки зору його життєвого циклу, а з позиції його ключової конкурентної переваги: або бути найдешевшим (стратегія лідерства за витратами), що вимагає максимальної стандартизації, або бути унікальним (стратегія диференціації), що, навпаки, часто вимагає глибокої адаптації до потреб міжнародних споживачів (додаток Д).

Аналіз різних підходів до класифікації міжнародних продуктових стратегій свідчить про їхню багатогранність та залежність від контексту (як самого продукту, так і стратегічних цілей компанії).

Головний висновок полягає в тому, що всі моделі, незалежно від їхнього фокусу, зводяться до вирішення центральної дилеми: баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією.

Дослідження праць сучасних науковців дозволяє доповнити дану класифікацію ще двома групами: стратегії за життєвим циклом та екологічно орієнтовані міжнародні продуктові стратегії (рис. 1.5).

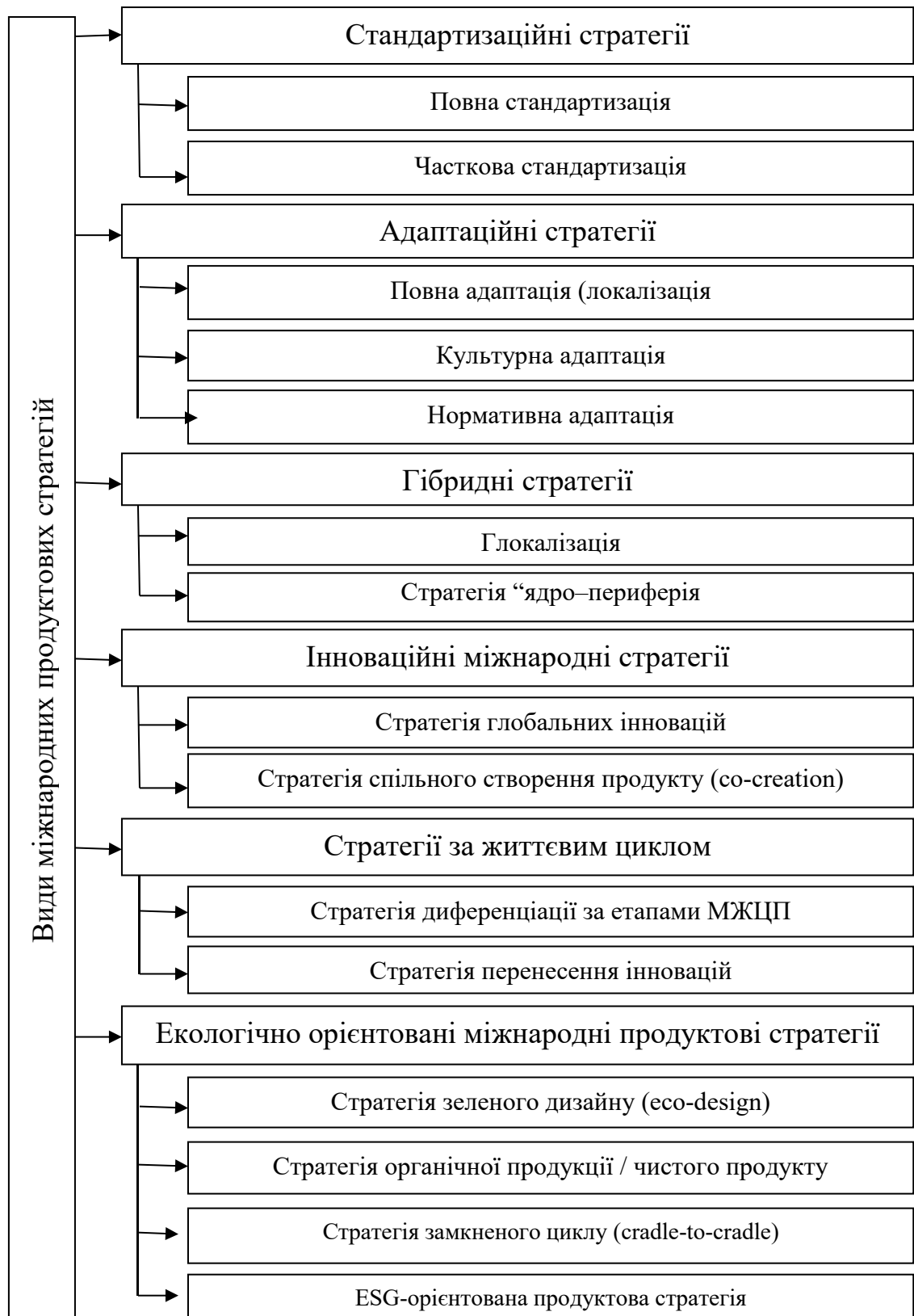


Рис. 1.5. Види міжнародних продуктових стратегій

Класифікація міжнародних продуктових стратегій дає змогу систематизувати підходи компаній до формування свого продуктового портфеля в умовах глобальної конкуренції та різнорідних споживчих потреб.

Таким чином, представлена класифікація стратегій не лише описує різні траєкторії виходу компаній на міжнародні ринки, але й підкреслює, що вибір конкретної стратегії визначається поєднанням ринкових умов, ресурсів компанії та її стратегічних амбіцій. Це створює підґрунтя для подальшого порівняння моделей міжнародного розвитку продукту та розроблення оптимальної стратегії для конкретного бізнес-кейсу. Характеристика міжнародних продуктових стратегій з визначенням їх суті, переваг та недоліків наведена в додатку Ж.

Проведений теоретичний аналіз, узагальнення праць зарубіжних та українських дослідників, а також структуризація існуючих класифікацій дали змогу визначити, що існуючі підходи до класифікації базуються переважно на дихотомії «стандартизація – адаптація», а значна частина наукових підходів орієнтована на окремі аспекти формування стратегії – технологічні, культурні, ресурсні або ринкові, що ускладнює цілісне бачення стратегічного вибору підприємства та не повною мірою відображає сучасну складність глобальних ринків та різноманітність моделей створення цінності. Проте сучасний етап розвитку глобальних ринків характеризується високою динамічністю, цифровою трансформацією, посиленням конкуренції та ускладненням механізмів створення споживчої цінності. У таких умовах традиційні підходи до побудови міжнародних продуктових стратегій – зокрема моделі стандартизації та адаптації – вже не забезпечують достатньої аналітичної глибини та не відображають багатовимірності стратегічних рішень, які приймають компанії при виході на нові ринки. Наукові дослідження свідчать про еволюцію уявлень щодо міжнародного маркетингу: від традиційних моделей Р. Левітта до складних інноваційних, мережевих, платформних і стейкхолдерно-орієнтованих стратегій [148]. Українські вчені також

акцентують на зміні парадигми маркетингових стратегій у контексті цифровізації та сталого розвитку [16, 33].

У зв'язку з цим виникає потреба у створенні нової, більш інтегрованої класифікації, яка б узгоджувала логіку створення, масштабування та ко-креації цінності у міжнародному середовищі. Саме це стало підґрунтям для розроблення авторської класифікації міжнародних продуктових стратегій, яка систематизує стратегічні підходи з урахуванням сучасних тенденцій глобального маркетингу, цифрових технологій, екосистемного мислення та розвитку партнерських взаємодій. Вона інтегрує логіку створення, дифузії та ко-креації цінності, що робить її релевантною для аналізу сучасних бізнес-моделей та ефективного стратегічного планування міжнародного виходу продукції.

Запропонована класифікація міжнародних продуктових стратегій базується на інтеграції сучасних теорій створення та масштабування цінності, поведінкової економіки, платформної логіки, екосистемності та ESG-підходів, а також ґрунтується на розширеному баченні ролі продукту в системі міжнародного маркетингу та розглядає продукт не лише як товар чи сервіс, а як елемент стратегічної платформи створення цінності. Запропонована система структурована за трьома ключовими логіками – створення, дифузії та ко-креації цінності, що дозволяє всебічно відобразити процеси розробки та адаптації продукту до умов різних ринків (рис.1.6).

Стратегії створення цінності охоплюють інноваційні, адаптивні та реплікаційні підходи, що зосереджуються на формуванні продукту та його ключових характеристик як основи конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У межах цієї групи продукт розглядається як результат інноваційної, творчої або адаптивної діяльності, спрямованої на підвищення його ринкової привабливості, відповідності попиту та здатності створювати унікальну цінність для споживача. До цієї групи входять інноваційна стратегія, стратегія продуктового адаптування та реплікаційна стратегія.



Рис. 1.6. Класифікація міжнародних продуктових стратегій

(розроблено автором)

Інноваційна стратегія ґрунтується на створенні нових або радикально оновлених продуктів, які формують конкурентні переваги через технологічні, матеріальні чи цифрові інновації. Наукові дослідження Дж. Тідда та Дж. Бессанта [150] підкреслюють, що інноваційність є ключовим фактором міжнародної конкурентоспроможності, особливо у високотехнологічних та наукомістких секторах.

У сучасній українській науковій літературі інноваційна орієнтація продукту також розглядається як стратегічний чинник успішної експансії підприємств на глобальні ринки. На думку Ілляшенка та Козик [16], інновації забезпечують можливість формування диференційованої пропозиції, що є критично важливим в умовах глобальної конкуренції. Аналогічну позицію

висловлюють й інші українські дослідники, підкреслюючи зростаючу роль цифрових інновацій та смарт-технологій у міжнародному маркетингу [8].

Стратегія адаптації передбачає зміну характеристик продукту відповідно до культурних, соціальних, регуляторних та споживчих особливостей конкретних країн. Хоча Р. Левітт сформулював концепцію повної стандартизації, сучасні емпіричні дослідження доводять необхідність адаптації в багатьох секторах – особливо FMCG, агропродовольстві та споживчій електроніці [151].

Українські автори також акцентують на важливості адаптаційних підходів: Мазаракі та Мельник [33] виділяють адаптацію як критичний елемент міжнародного маркетингу аграрних підприємств, тоді як Шульга [63] підкреслює необхідність врахування релігійних норм, смакових переваг та регуляторних бар'єрів на ринках Азії та Близького Сходу. Актуальні дослідження українських фахівців з міжнародного бізнесу [18] показують, що рівень адаптації прямо корелює з ризиками входження та стабільністю присутності на ринку.

Реплікаційна стратегія базується на перенесенні успішної продуктової моделі в нові країни з мінімальними змінами. Такий підхід детально досліджували К. Зук та Дж. Аллен, називаючи його «масштабуванням успіху» [152]. Реплікаційність широко використовується у франчайзингових мережах (McDonald's, KFC), ритейлі та цифровому бізнесі (особливо SaaS-продуктах), де важлива швидкість масштабування, збереження стандартизованих бізнес-процесів та уніфікованого брендингу.

У сучасних умовах реплікаційна стратегія активно застосовується також українськими ІТ-компаніями, які виходять на глобальні ринки з готовими продуктами та платформами [49], що свідчить про її ефективність у цифровій економіці. Деякі українські дослідники [19] вказують, що реплікаційність стає можливою завдяки цифровим стандартам, модульній архітектурі продуктів та глобальним маркетплейсам.

Стратегії, засновані на логіці дифузії цінності, охоплюють підходи варіативності, глокалізації та регуляторної відповідності, що забезпечують можливість масштабування продукту на різні регіональні ринки з різним рівнем спеціалізації. Їхня сутність полягає у використанні механізмів передачі, модифікації та узгодження ціннісних пропозицій між різними ринковими контекстами, що дозволяє зберігати баланс між ефективністю глобальної платформи та релевантністю локальних рішень [153]. До цієї групи належать модифікаційна продуктова стратегія, глокалізаційна міжнародна продуктова стратегія та інтеграційна стратегія регуляторної відповідності.

Модифікаційна продуктова стратегія передбачає створення варіантів продукту, які базуються на єдиній технологічній або конструкторській платформі, але відрізняються окремими характеристиками — комплектацією, рецептурою, дизайном, функціональністю тощо. Такий підхід у літературі визначають як платформну варіативність [154], що дозволяє одночасно забезпечити економію на масштабах і високу ринкову гнучкість.

Українські дослідники також акцентують на значущості платформних рішень у міжнародному стратегічному розвитку, підкреслюючи їхню ефективність у машинобудуванні, харчовій промисловості та ІТ-секторі [7].

Глокалізація поєднує глобальну ефективність і локальну релевантність, дозволяючи компаніям забезпечувати відповідність продукту культурним, соціальним і поведінковим нормам конкретних ринків. Концепцію глокалізації сформулював Р. Робертсон [155], визначивши її як взаємопроникнення глобального та локального. У міжнародному маркетингу глокалізація є центральним підходом у формуванні поведінки глобальних брендів та адаптації їхніх продуктово-комунікаційних практик [156].

В умовах українських експортерів глокалізація є критичною для аграрного сектору, FMCG та харчової промисловості, оскільки дозволяє враховувати релігійні традиції, стандарти споживання, уподобання та регуляторні вимоги на ринках Азії, Близького Сходу та Африки [34, 62].

Інтеграційна стратегія регуляторної відповідності орієнтована на створення універсального продукту, що відповідає вимогам різних міжнародних стандартів безпеки та якості, зокрема ISO 22000, HACCP, FDA, EFSA тощо. Це дозволяє одночасно виходити на численні ринки з високими бар'єрами входу, зменшуючи витрати на адаптацію та мінімізуючи регуляторні ризики.

Українські дослідники Гуторова, О., Волошина, О., Литвиненко, Н., Куценко Т. [10] підкреслюють, що саме відповідність міжнародним стандартам є визначальним чинником успішного експорту продовольства та аграрної продукції до країн ЄС, GCC та Північної Америки. Підвищення рівня регуляторної відповідності також сприяє формуванню довіри до бренду та зміцненню конкурентних позицій на глобальних ринках.

Стратегії партнерської ко-креації цінності відображають сучасні партнерські, платформні, екосистемні та стейкхолдерно-орієнтовані підходи, у межах яких продукт розглядається як результат колаборації між компаніями, споживачами, регуляторами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Ці стратегії відповідають логіці відкритих інновацій та формування спільної цінності [157], це коопераційна (альянсна) міжнародна продуктова стратегія, платформна міжнародна продуктова стратегія, екосистемна міжнародна продуктова стратегія та стейкхолдерно-орієнтована продуктова стратегія

Ця стратегія ґрунтується на створенні партнерств і стратегічних альянсів між компаніями з метою спільної розробки продуктів, доступу до технологій або виходу на нові ринки. Механізми альянсної взаємодії ґрунтовно описані Dyer та Singh [158] у межах теорії реляційних рент.

Українські автори Білик, Р. та Кравченко, О. [6, 27] підкреслюють, що міжнародні альянси є ключовими для високотехнологічних секторів, аграрних кластерів та експорторієнтованих виробництв.

Платформна стратегія базується на архітектурі «ядро + доповнення», у межах якої основний продукт доповнюється сумісними сервісами, модулями або додатками, створюючи множинні ефекти масштабування. Дослідження

Gawer і Cusumano [120] доводять, що платформні продукти мають найвищий потенціал глобальної експансії та довгострокової конкурентної стійкості. В Україні платформна логіка активно розвивається у ІТ-секторі, цифровій торгівлі та логістичних сервісах [50].

Екосистемний підхід передбачає створення комплексної системи взаємопов'язаних продуктів та сервісів, що формують стійку архітектуру цінності навколо основного продукту. М. Аднер [159] трактує екосистему як координацію взаємозалежних учасників ринку, які спільно формують пропозицію для кінцевого споживача. Цей підхід домінує в діяльності технологічних компаній (Apple, Google, Huawei) та стає актуальним для українських розробників цифрових платформ [20].

Ця стратегія включає врахування очікувань усіх зацікавлених сторін – суспільства, держави, регуляторів, інвесторів, громад і партнерів. Поширення ESG-підходів робить цей тип стратегій дедалі актуальнішим у міжнародному бізнесі [160].

Українські дослідники вказують, що стейкхолдерно орієнтовані підходи сприяють соціальній відповідальності експортерів, репутаційній стійкості та відповідності глобальним стандартам сталого розвитку [23].

Таким чином, наведена класифікація не лише систематизує існуючі підходи до формування міжнародних продуктових стратегій, але й пропонує новий концептуальний погляд на роль продукту у стратегічному розвитку підприємств на світових ринках. Це створює передумови для точнішого моделювання стратегічних сценаріїв, оцінювання ризиків та визначення оптимальних траєкторій міжнародної експансії, що є важливим як для високотехнологічних компаній, так і для українських експортерів аграрної та продовольчої продукції.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії на новому ринку

Міжнародна продуктова стратегія, як складова системи стратегічного маркетингового управління, визначає параметри створення, модифікації, позиціонування та масштабування продукту під специфіку нового ринку. Ефективність її впровадження значною мірою залежить від використання комплексних методичних підходів, що дають змогу оцінити відповідність продукту очікуванням споживачів, нормативним обмеженням, технологічним вимогам, конкурентному середовищу та системі партнерських взаємодій.

Розроблення та впровадження міжнародної продуктової стратегії потребує не лише теоретичного обґрунтування, але й чітко структурованого методичного забезпечення, яке дозволяє підприємству адаптуватися до умов цільового ринку, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення запланованих стратегічних результатів. У контексті глобальної конкуренції, динаміки регуляторних змін, цифровізації бізнес-процесів та ускладнення поведінки споживачів традиційні підходи до стратегічного планування поступово втрачають універсальність. Це зумовлює необхідність формування сучасних методичних інструментів, здатних інтегрувати ринкові, інноваційні, партнерські та стейкхолдерні вимоги.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз теоретичних засад та класифікацій міжнародних продуктових стратегій створює основу для переходу до методичної площини — визначення моделей, інструментів, алгоритмів і критеріїв ефективності, які забезпечують практичне застосування продуктово-орієнтованої міжнародної стратегії в реальних умовах ринку. Саме методичні аспекти дозволяють перевести стратегічні ідеї у вимір управлінських рішень, операційної реалізації та подальшого контролю результативності.

Логічним продовженням цього є розгляд методичних підходів до формування міжнародної продуктової стратегії, оскільки саме вони визначають механізм трансформації стратегічних концепцій у конкретні управлінські дії.

Формування міжнародної продуктової стратегії є одним із ключових елементів стратегічного управління діяльністю компанії на глобальних ринках, оскільки саме продукт виступає первинною основою створення споживчої цінності, джерелом конкурентних переваг та інструментом позиціонування в міжнародному середовищі. У сучасних умовах динамічних трансформацій зовнішнього ринкового середовища, зростання ролі інтелектуальних технологій, посилення конкуренції між глобальними брендами та підвищення вимог міжнародних споживачів до якості, інноваційності та екологічності продукції, процес формування продуктової стратегії набуває нової складності та стратегічної ваги.

Формування міжнародної продуктової стратегії є складним багаторівневим процесом, що вимагає урахування не лише внутрішніх можливостей підприємства, але й динаміки зовнішнього середовища, яке визначається культурними, соціально-економічними, правовими та технологічними чинниками. Як зазначає Ф. Котлер, стратегічне управління продуктом на міжнародному рівні передбачає не просто перенесення успішної національної моделі на іноземні ринки, а розроблення унікальної концепції, здатної інтегрувати глобальні стандарти якості з локальними особливостями попиту [93].

Клепікова С.В. та Шарова А.О. розглядають процес формування міжнародної маркетингової стратегії, виділяють детермінанти й етапи – серед них є стратегічні рішення щодо продукту (асортимент, адаптація тощо). [24]

А Хринюк О.С. детально аналізуються причини та форми адаптації, а також принципи товарної політики на зовнішніх ринках [54].

У своїй роботі Ткач Д.К. аналізує маркетингову стратегію виходу українського товаровиробника на зовнішні ринки і підкреслює значення диференціації, консолідації асортименту та адаптації продукту. [52]

В свою чергу, Кубишина Н.С. у статті «Стратегічні орієнтири товарної політики» підкреслює, що вітчизняні підприємства повинні враховувати

глобалізацію та міжнародні виклики, і пропонує підходи до формування товарної політики, яка відповідає цим змінам. [25]

У дослідження Хаустова К. М., Чорій М. В., Ільтьо, Т. І. показано, що продуктова стратегія повинна бути адаптивною — автори описують три етапи: вибір стратегічної зони, визначення типу продуктової стратегії та акценти, з урахуванням змін ринкового середовища. [55]

У статті Решетняка О. І., Хаустова М. М, Юрченко О.К. описано стратегію «товарна адаптація – комунікаційне розширення» для стартапів, що виходять на зовнішні ринки, а також стратегію «винаходу новинки» (створення принципово нового товару).[35]

У роботі Ярослави Ларіної та Анни Діченко (2023) розглядаються концептуальні підходи міжнародного маркетингу в українських компаніях, зокрема підходи продуктової адаптації, стандартизації та виходу на експорт [28].

У статті Шлапак А.В., Іващенко О.А., Никонюк К.О. аналізуються маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку FMCG: дослідники вказують на те, що міжнародні бренди змінюють свою продуктову / маркетингову політику після початку війни, коригуючи асортимент, упаковку й комунікації. [61]

Таким чином, формування міжнародної продуктової стратегії передбачає багатовекторний підхід, який поєднує аналітичну оцінку зовнішніх факторів із внутрішніми можливостями підприємства. Успішність її реалізації залежить від здатності компанії вибудувати ефективну систему управління інноваціями, брендом та якістю продукції у глобальному масштабі, зберігаючи при цьому стратегічну гнучкість і чутливість до культурних особливостей цільових ринків.

Особливості формування міжнародної продуктової стратегії зумовлюються низкою факторів – від стратегічних орієнтирів підприємства до геоекономічних умов функціонування ринку. Важливими детермінантами є ступінь міжнародної інтеграції компанії, рівень розвитку науково-технічного потенціалу, інноваційна активність, культурна сумісність із ринком-

реципієнтом, а також державна політика у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Особливість цього процесу полягає в необхідності одночасного врахування різноспрямованих факторів: економічних, культурних, регуляторних, технологічних, інституційних і поведінкових, які в сукупності зумовлюють диференціацію споживчих переваг на різних географічних ринках. Це обумовлює необхідність пошуку оптимального балансу між стандартизацією продукту, яка забезпечує економію на масштабі, та адаптацією, що дозволяє відповідати локальним потребам і підвищувати маркетингову ефективність.

У цьому контексті міжнародна продуктова стратегія формується як багаторівневий процес, що охоплює глибокий аналіз ринкового потенціалу, оцінку специфіки споживчої поведінки, вибір моделей виходу на ринок, розробку нових продуктів або модифікацію існуючих, врахування екологічних, соціальних та цифрових трендів. Особливої значущості набувають інноваційні підходи до формування продуктового портфеля, використання сучасних моделей продуктової диференціації, інтеграція міжнародних стандартів якості та формування стійкої брендової ідентичності.

Узагальнення наведених положень дозволяє розглядати формування міжнародної продуктової стратегії не як окрему управлінську дію, а як комплексний, багаторівневий та ітеративний процес, що поєднує аналітичні, методологічні, процесні та контрольні механізми. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних рішень із динамікою глобального ринкового середовища, вимогами міжнародних стандартів і зростаючими очікуваннями споживачів.

Саме багаторівневий характер цього процесу обумовлює необхідність системного методичного забезпечення, здатного інтегрувати результати ринкового аналізу, методи оцінки споживчої цінності, інструменти продуктового дизайну, підходи до стандартизації й адаптації, а також механізми стратегічного контролю. У цьому контексті доцільним є представлення моделі формування міжнародної продуктової стратегії, яка

структуровано відображає логіку взаємодії ключових етапів, забезпечує послідовність прийняття управлінських рішень і створює підґрунтя для оцінювання ефективності реалізації продуктового рішення на новому ринку. Модель включає п'ять взаємопов'язаних блоків і ґрунтується на принципах ітеративності, адаптивності, цифрової аналітики та ціннісно-орієнтованого управління (рис.1.7).

Стратегічно-аналітичний блок відіграє ключову роль у формуванні міжнародної продуктової стратегії, оскільки забезпечує надходження, систематизацію та первинну обробку інформації, що визначає зміст і обґрунтованість майбутніх стратегічних рішень. На цьому етапі формується інформаційний простір, який відображає реальний стан як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Мета стратегічно-аналітичного блоку - зібрати дані про середовище нового ринку та внутрішній стан компанії, а основним його завданням є визначення джерел інформації та створення механізмів її отримання. Це включає традиційні та цифрові канали збору даних: ринкові дослідження, статистичні бази, CRM- і ERP-системи, веб-аналітику, галузеву інформацію та дані партнерських платформ. Важливим є очищення, структуризація та попередня оцінка отриманих даних з метою усунення дублювань і підвищення достовірності.

На цьому рівні здійснюється аналіз зовнішнього середовища за допомогою PESTEL, аналізу кон'юнктури ринку, ідентифікації драйверів і бар'єрів розвитку. Окремо проводиться конкурентний аналіз із використанням методів стратегічних груп, SWOT та моделі М. Портера, що дозволяє виявити конкурентні переваги та сфери ризику.

Важливим компонентом є вивчення внутрішнього середовища підприємства: оцінка ресурсного потенціалу, фінансових можливостей, кадрового забезпечення, технологічного рівня та цифрової зрілості. Це створює передумови для визначення реалістичності стратегічних цілей і можливості їх реалізації.

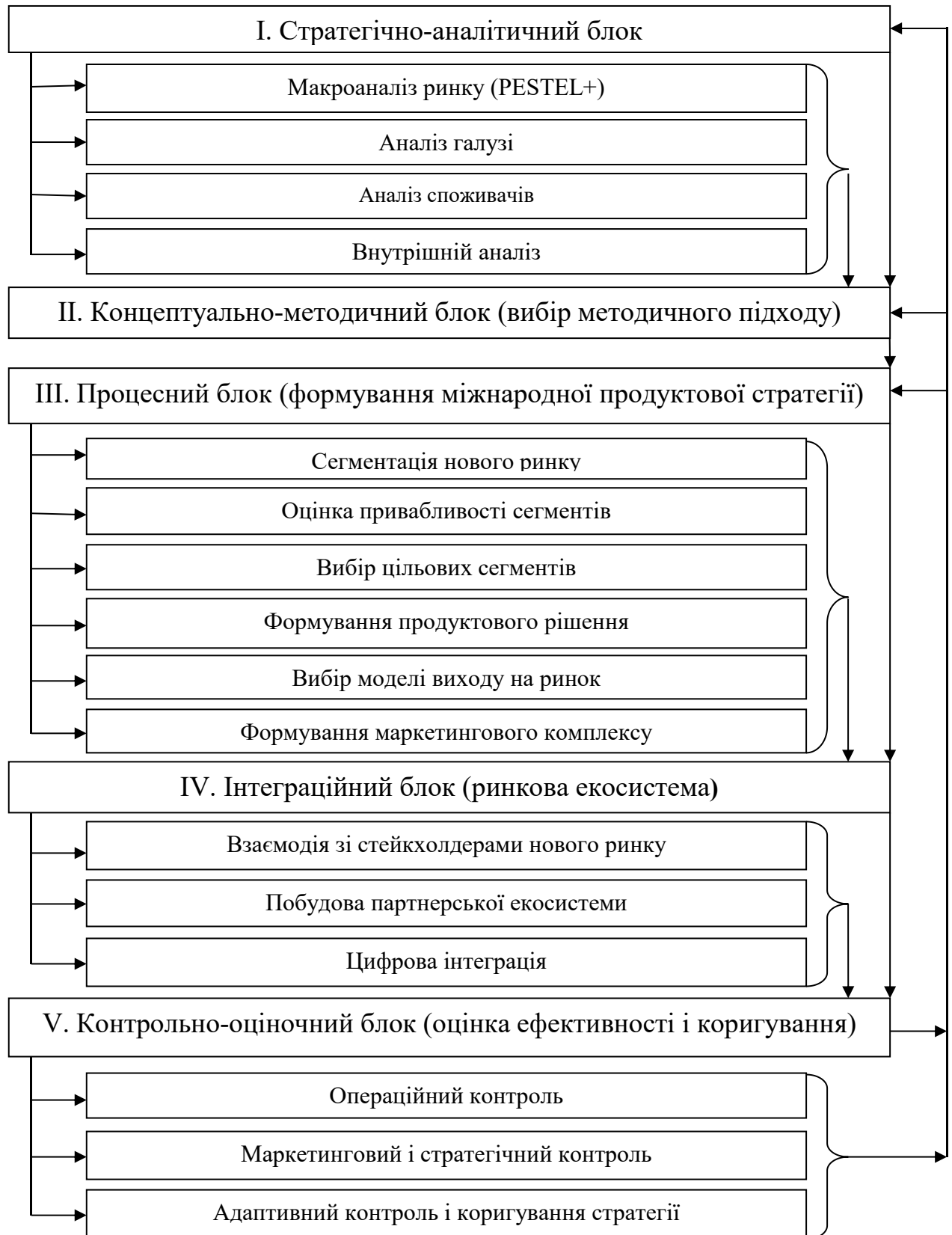


Рис.1.7. Модель формування міжнародної продуктової стратегії

Стратегічно-аналітичний блок включає також аналіз споживчої поведінки та сегментацію цільових груп на основі методів кластеризації, когнітивної аналітики та оцінки задоволеності. Підприємство формує системний прогноз розвитку, моделює сценарії та визначає можливі траєкторії адаптації до змін ринку. Функціональні складові стратегічно-аналітичного блоку наведені в таблиці 1.7.

Таблиці 1.7

Функціональні складові стратегічно-аналітичного блоку

Функціональний блок	Зміст аналітичних робіт	Методи та інструменти	Результат
1. Формування інформаційної бази	Визначення джерел і каналів надходження даних (ринкові, статистичні, цифрові)	CRM/ERP системи, Big Data, веб-аналітика	Створення інформаційного масиву для аналізу
2. Очищення та структуризація даних	Відбір релевантних даних, усунення дублювань	Методи дата-інжинірингу	Підвищення достовірності й точності інформації
3. Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження макро-, мезо- та мікрочинників, кон'юнктури ринку	PESTEL, STEEP, трендовий аналіз	Виявлення тенденцій, ризиків і можливостей
4. Аналіз конкурентного середовища	Оцінка ринкових позицій конкурентів	Модель М. Портера, стратегічні карти	Визначення конкурентних переваг
5. Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, процесів, фінансів, цифрової зрілості	SWOT, ресурсний аналіз, аудит цифрових процесів	Виявлення сильних і слабких сторін
6. Аналітика споживчої поведінки	Дослідження мотивацій, бар'єрів, очікувань	Кластеризація, поведінкові моделі	Сегментація ЦА та прогноз реакцій
7. Прогнозування та моделювання	Сценарне планування, оцінка варіантів розвитку	Економіко-математичні моделі	Формування стратегічних альтернатив
8. Інтеграція аналітичної інформації	Узгодження інформації між підрозділами	Панелі BI, корпоративні бази знань	Єдина інформаційна система підтримки стратегічних рішень

Таким чином, стратегічно-аналітичний блок забезпечує створення достовірної інформаційної бази, яка є основою для формування стратегічних

цілей, вибору оптимальних стратегічних альтернатив і підвищення загальної ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства

Концептуально-методичний блок визначає базові принципи, концепції та методичні рамки, що забезпечують цілісність і наукову обґрунтованість формування міжнародної продуктової стратегії. На цьому рівні формується логіка стратегічного мислення підприємства: визначаються методологічні підходи (системний, маркетинговий, інноваційний, ціннісний, цифрово-аналітичний), уточнюються концепції створення та дифузії споживчої цінності, моделі міжнародної стандартизації та адаптації, а також принципи інтеграції маркетингових, виробничих, інноваційних і логістичних рішень у єдину стратегічну систему. Концептуально-методичний блок задає теоретичні орієнтири, що уможливають узгоджене застосування інструментів аналізу, планування та оцінювання ефективності міжнародної продуктової стратегії на подальших етапах.

Перехід від концептуально-методичних засад до безпосереднього процесу формування міжнародної продуктової стратегії є ключовим етапом трансформації теоретичних принципів у практичні управлінські рішення. Якщо стратегічно-аналітичний блок забезпечує інформаційну базу, а концептуально-методичний — формує інтелектуальну рамку та методологічні орієнтири, то процесний рівень виступає «операційним ядром» стратегічного циклу. Саме на цьому рівні відбувається конкретизація обраних підходів, трансформація концепцій у послідовність управлінських дій, визначення моделей створення продукту, його адаптації чи стандартизації, а також інструментів позиціонування та комерціалізації на обраному міжнародному ринку. Відтак процесний блок є практичною площиною реалізації стратегічного задуму, де формується узгоджений, структурований та технологічно обґрунтований механізм розроблення міжнародної продуктової стратегії.

Процесний блок є центральною ланкою механізму формування міжнародної продуктової стратегії, оскільки саме на цьому етапі здійснюється трансформація аналітичних висновків та концептуально-методичних орієнтирів

у чітку послідовність управлінських дій. Він охоплює визначення цільових сегментів і моделі виходу на ринок, вибір стратегічного підходу до формування продукту (інноваційного, адаптивного, модифікаційного, глокалізаційного тощо), проектування продуктового рішення, оцінку необхідних ресурсів, розроблення продуктового позиціонування та планування маркетингово-комунікаційної підтримки (табл. 1.8). У межах процесного рівня узгоджуються дизайн продукту, стандарти якості, логістика, цінова політика та канали збуту відповідно до вимог міжнародного середовища. Завдяки цьому блок забезпечує перехід від стратегічних намірів до операційної реалізації, формуючи комплексне продуктово-орієнтоване рішення для виходу на новий ринок.

Однак навіть оптимально розроблений продукт і налаштовані операційні процеси не гарантують успішної міжнародної експансії без ефективного включення підприємства в ринкову інфраструктуру нової країни. Саме тому наступним етапом стає інтеграційний блок, який забезпечує «вбудовування» стратегії у ринкову екосистему країни-цілі та формує стійкі механізми взаємодії зі стейкхолдерами, партнерами та цифровими платформами.

Інтеграційний блок міжнародної продуктової стратегії охоплює процеси її «вбудовування» у ринкову екосистему країни-цілі та забезпечує формування стійкої інфраструктури взаємодії. На цьому етапі ключову роль відіграє встановлення ефективних зв'язків зі стейкхолдерами нового ринку, серед яких дистриб'ютори, логістичні оператори, локальні постачальники сировини й комплектуючих, державні регулятори, партнерські організації та професійні асоціації. Системна комунікація з ними дозволяє врахувати специфіку регуляторного середовища, споживчі очікування та інституційну логіку ринку.

Процесний блок формування міжнародної продуктової стратегії є серцевиною моделі, оскільки він трансформує концептуальні підходи у конкретні дії підприємства, створюючи основу для подальшої взаємодії з ринковими акторами.

Таблиця 1.8.

Характеристика етапів процесного блоку формування міжнародної
продуктової стратегії

Етап	Зміст (характеристика)	Ключові результати
1. Сегментація нового ринку	Здійснюється багатовимірна сегментація за демографічними, психографічними, поведінковими, культурними та ціннісними критеріями, а також виокремлення технологічних/цифрових сегментів (орієнтація на рівень цифрової зрілості, використання технологій, онлайн-поведінку).	Сформована карта сегментів з їх описом та оцінкою релевантності продукту.
2. Оцінка привабливості сегментів	Для кожного сегмента визначаються: стратегічний потенціал (місткість, темпи зростання), прибутковість (маржа, платоспроможність), конкурентне середовище, ризики (політичні, культурні, технологічні), бар'єри входу (регуляторні, логістичні, сертифікаційні).	Рейтингова оцінка сегментів за сукупністю критеріїв.
3. Вибір цільових сегментів	Застосовується інтегральний індекс «привабливість–ризик», який дозволяє комплексно оцінити доцільність виходу в певні сегменти. До уваги беруться: стратегічна відповідність можливостям компанії, синергія з продуктом, прогнозована віддача.	Обрані цільові сегменти для подальшої продуктової стратегії.
4. Формування продуктового рішення	Визначається «ядро продукту» (ключові цінності й функції). Приймається рішення щодо рівня адаптації або стандартизації. Розробляється Value Proposition Canvas. Уточнюються цифрові функції (додатки, сервісна підтримка), екологічні та сертифікаційні параметри відповідно до вимог локальних ринків (ISO, HACCP, органік-стандарти).	Продуктова концепція, адаптована до вимог обраного ринку.
5. Вибір моделі виходу на ринок	Оцінюються можливі моделі: експорт, локалізація виробництва, стратегічний альянс, СП, ліцензування, франчайзинг, e-commerce. Вибір моделі залежить від ресурсів, контролю над ланцюгом створення цінності, сприйняття ризику та бажаної швидкості виходу.	Обрана модель виходу, що мінімізує ризики та підвищує стратегічну ефективність.
6. Формування маркетингового комплексу	Встановлюється позиціонування продукту; визначається цінова політика (стратегія проникнення, преміальна, диференційована); обираються канали збуту (дистриб'ютори, ритейл, онлайн-платформи); формуються цифрові інструменти (SMM, SEO, контент-маркетинг); розробляється комплексна комунікаційна стратегія.	Маркетинговий комплекс (4P/7P) адаптований до умов нового ринку.

Важливим напрямом інтеграції є формування партнерської екосистеми, яка забезпечує співтворення продукту та підвищення його цінності для локальних споживачів. У межах такого підходу підприємства залучають партнерів до креації продуктів, реалізують спільні дослідницькі та інноваційні проекти, беруть участь у маркетингових колабораціях і вибудовують локальні інноваційні альянси. Це сприяє адаптації продукту до культурних, технологічних і ринкових особливостей країни, підвищує його конкурентоспроможність та забезпечує сталі канали розвитку.

Третім ключовим етапом є цифрова інтеграція, що визначає технологічний рівень взаємодії підприємства з ринком. Використання CRM-систем, інструментів персоналізації, великих даних (big data), AI-аналітики та побудова омніканальної комунікації дозволяють створити повноцінну цифрову інфраструктуру обслуговування клієнтів. Такі інструменти забезпечують глибше розуміння поведінки споживачів, підвищують точність прогнозування та дають змогу оптимізувати продуктову пропозицію в реальному часі.

Загалом інтеграційний блок забезпечує формування цілісної ринкової екосистеми навколо продукту, що створює умови для довгострокової присутності на міжнародному ринку, підвищує ефективність адаптації та посилює стратегічну стійкість підприємства в глобальному середовищі. Проте сформована екосистема та налагоджені механізми взаємодії потребують постійного моніторингу, оцінювання та коригування, оскільки міжнародне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та чутливістю до зовнішніх змін.

Саме тому логічним завершальним елементом моделі виступає контрольно-оціночний блок, який забезпечує системну перевірку результативності впровадження міжнародної продуктової стратегії, виявлення відхилень від запланованих параметрів та обґрунтоване коригування стратегічних рішень. Це дозволяє підприємству підтримувати адаптивність, уникати стратегічних помилок і забезпечувати безперервний розвиток у межах міжнародних ринків.

На першому етапі застосовується операційний контроль, спрямований на відстеження короткострокових показників функціонування продукту на цільових міжнародних ринках. До основних параметрів цього блоку належать динаміка продажів, цінові зміни, ефективність роботи каналів збуту та рівень виконання виробничих планів. Саме ці індикатори дозволяють оперативно реагувати на відхилення та підтримувати стабільність комерційних процесів.

Наступним етапом виступає маркетинговий і стратегічний контроль, який фокусується на середньо- й довгострокових результатах реалізації продуктової стратегії. Він охоплює оцінку частки ринку, загальної та продуктової прибутковості, показників окупності інвестицій (ROI), а також ефективності позиціонування бренду та продукту у глобальному конкурентному середовищі. Крім того, важливим завданням цього рівня є визначення відповідності обраної стратегії актуальним тенденціям міжнародних ринків, включаючи технологічні, регуляторні та конкурентні зміни.

Особливого значення в умовах глобальної турбулентності набуває адаптивний контроль, що забезпечує гнучкість міжнародної продуктової стратегії. Він передбачає систематичний моніторинг регуляторних трансформацій у країнах-цілях, змін культурних патернів і поведінкових моделей споживачів, появи новітніх технологій, а також аналіз якісного зворотного зв'язку від партнерів, дистриб'юторів та локальних стейкхолдерів. Адаптивний контроль дозволяє попереджати стратегічні ризики та своєчасно адаптувати продукт до нових умов.

Результатом контрольно-оціночного блоку є оновлена та уточнена міжнародна продуктова стратегія, яка переходить у новий ітераційний цикл розвитку. Це забезпечує її безперервну релевантність, високу адаптивність і здатність до сталого результативного функціонування в умовах динамічного міжнародного ринкового середовища.

Запропонована модель формування міжнародної продуктової стратегії відрізняється інтеграцією аналітичного, процесного, інтеграційного та контрольно-облікового блоків, що забезпечує її комплексність та практичну

придатність. Модель поєднує класичні стратегічні інструменти з сучасними цифровими підходами та механізмами ко-креації, що дозволяє компанії формувати продуктову стратегію, максимально узгоджену з культурними, поведінковими й інституційними особливостями нового ринку.

Однак навіть найбільш структурована та гнучка стратегічна модель потребує постійної перевірки її дієвості у реальних умовах міжнародного середовища.

Саме тому наступним етапом логічно виступає оцінка ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії, яка дає змогу встановити рівень фактичного досягнення запланованих цілей, визначити сильні та слабкі сторони реалізації, а також виявити необхідність коригувальних дій. Оцінювання ефективності є ключовим механізмом стратегічного управління, що забезпечує зворотний зв'язок і перетворює модель формування стратегії на безперервний, циклічний процес удосконалення в умовах глобальної конкуренції.

Оцінка ефективності міжнародної продуктової стратегії є одним із ключових елементів стратегічного управління, оскільки саме вона дозволяє визначити, наскільки обрана модель – стандартизації, адаптації чи гібридний підхід – забезпечує підприємству конкурентні переваги на зовнішніх ринках. Класичні підходи до вимірювання результативності продуктової політики були закладені у працях Ф. Котлера та К. Келлера, які розглядали ефективність стратегії через систему ринкових індикаторів, позиціонування продукту та рівень створюваної для споживача цінності [113]. Вони запропонували широку площину оцінювання – від фінансових показників до поведінкових реакцій споживачів, що стало фундаментом сучасних методик оцінки продуктових рішень.

Значний внесок у формування системи оцінювання зробив Ж.-Ж. Ламбен, який акцентував на важливості аналізу стратегічної відповідності продукту ринковим потребам і конкурентному середовищу. Науковець підкреслює, що ефективність продуктової стратегії визначається не лише комерційними

результатами, а й рівнем відповідності продукту логіці розвитку ринку, тенденціям споживчої поведінки та ступеню інноваційності [116]. Такий підхід є важливим для міжнародного бізнесу, де різні ринки характеризуються різною сформованістю попиту, культурними нормами та регуляторними вимогами.

З позицій конкурентної економіки оцінка ефективності продуктової стратегії відображена у працях М. Портера. Він розглядає результативність продуктового рішення через створення стійкої конкурентної переваги, оптимізацію ланцюга цінності, рівень диференціації та здатність продукту забезпечити бар'єри входу для конкурентів [88]. Це особливо важливо для міжнародних стратегій, де компанія має враховувати не лише внутрішню ефективність, а й глобальні конкурентні сили.

У контексті інноваційного виміру К. Крістенсен підкреслює, що ефективність сучасної продуктової стратегії неможливо оцінювати без аналізу того, чи є продукт проривним, чи здатен він змінити структуру ринку або створити новий сегмент [162]. Для міжнародних компаній цей підхід набуває особливої актуальності, оскільки інноваційність є одним із ключових інструментів подолання культурних і ринкових бар'єрів.

У наукових роботах Р. Каплана та Д. Нортонна сформовано універсальну методологічну основу оцінювання ефективності стратегій — Balanced Scorecard, яка інтегрує фінансові, клієнтські, внутрішньопроектні та інноваційно-розвиткові індикатори [163]. Цей інструмент активно адаптується для оцінки міжнародних продуктових стратегій, оскільки дозволяє включити такі показники, як рівень локалізації продукту, швидкість адаптації до ринкових змін, інноваційна результативність та екологічна відповідальність.

У спеціалізованих дослідженнях, присвячених продуктовим стратегіям, зокрема в сучасних працях Booth, de Mezieres та Rowe [164], пропонуються методики вимірювання ефективності продукту через інтегральні індекси інноваційності, ринкового впливу та стратегічної відповідності. Ці дослідження є важливими для формування методичного підходу у дисертаційній роботі,

оскільки дають змогу структуровано оцінювати результативність міжнародної стратегії не лише кількісними, а й якісними параметрами.

В українському науковому дискурсі питання оцінювання ефективності маркетингових і продуктових стратегій розробляються Н.В. Куденко, О.А. Авдєєвою та О.І. Соколенко. Дослідники пропонують комплексні підходи, що включають економічні, ринкові, конкурентні та поведінкові індикатори, а також інтегральні методи кількісного оцінювання [51]. З урахуванням специфіки українського ринкового середовища ці підходи можуть бути адаптовані для оцінки ефективності міжнародної продуктової стратегії підприємств України.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні підходи до оцінки ефективності міжнародної продуктової стратегії поєднують фінансові, ринкові, стратегічні, інноваційні та інституційні показники. Це створює методологічну базу для розробки комплексної методики оцінки, яка буде застосована у дисертаційній роботі.

Ефективність впровадження міжнародної продуктової стратегії в Україні визначається здатністю підприємства адаптувати глобальні товари та технології до локальних потреб, забезпечити їх конкурентоспроможність у складних економічних умовах, а також досягти стійкої присутності на внутрішньому ринку. Особливість українського ринку полягає у його високій чутливості до цінових змін, різноманітності споживчих переваг, регуляторних обмежень, прискореній цифровізації та зростаючому попиту на екологічні продукти. Тому оцінка ефективності міжнародної продуктової стратегії має охоплювати не лише класичні фінансові та ринкові показники, а й індикатори локалізації, інноваційності та стійкості розвитку.

Оскільки комплексність сучасних міжнародних ринків вимагає врахування ширшого спектра факторів, ніж традиційні показники збуту чи прибутковості, логічним наступним кроком є перехід безпосередньо до процедури оцінювання результативності стратегії. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати досягнуті результати, але й виявляти структурні зміни, що відбуваються під впливом

адаптації продукту, рівня інноваційності та екологічної відповідальності компанії. Відтак постає необхідність системно розглянути механізм оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії, окресливши ключові етапи (рис.1.8), показники та методологічні підходи, що забезпечують її об'єктивність і комплексність.

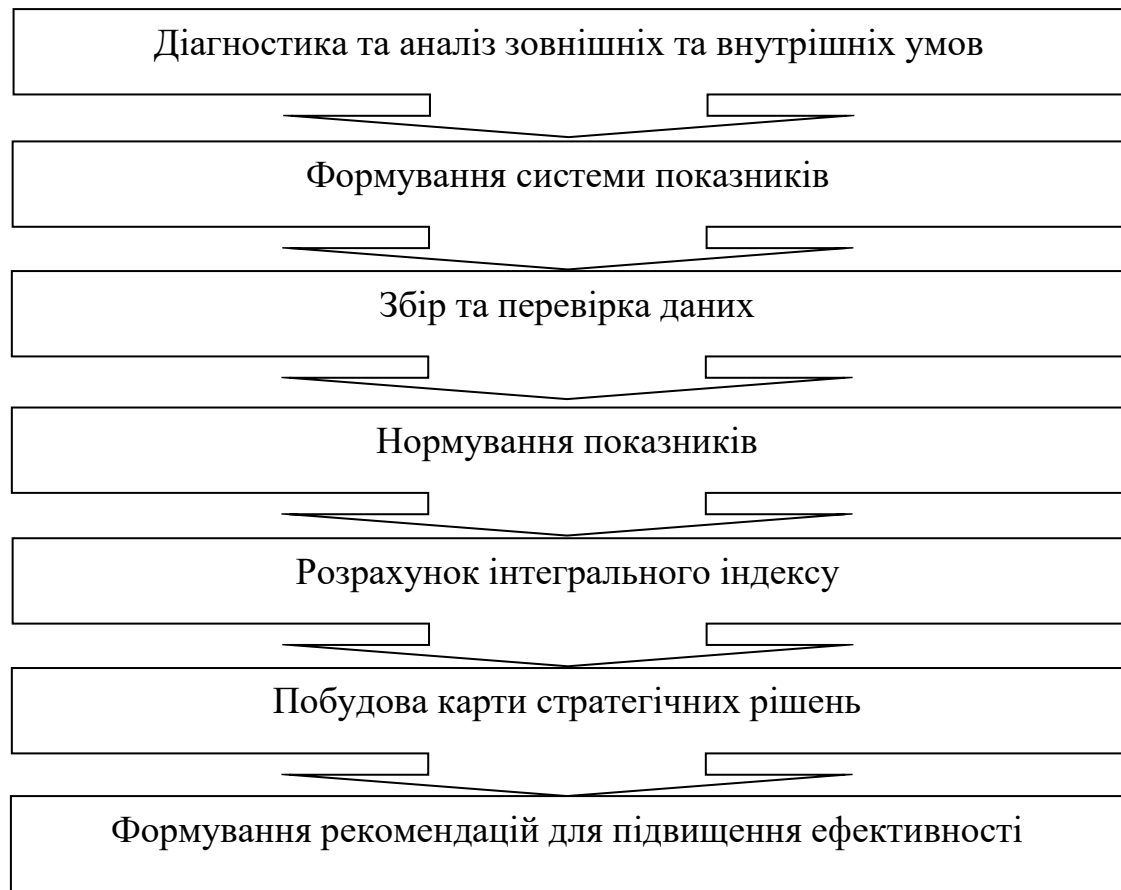


Рис. 1.8 Етапи проведення оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії в умовах України

Етапи оцінювання ефективності міжнародної продуктової стратегії в умовах України формують структуровану методика, що враховує специфіку національного ринкового середовища, логістичні обмеження, регуляторні вимоги та поведінкові характеристики українських споживачів. На першому етапі здійснюється діагностика зовнішніх і внутрішніх умов, що включає аналіз макроекономічної ситуації, особливостей митного та технічного регулювання, а

також оцінку логістичних і безпекових ризиків, притаманних українському ринку.

Другий етап передбачає формування системи критеріїв і показників, де визначаються релевантні індикатори ефективності з урахуванням локальних ринкових умов і встановлюються порогові значення, які відображають специфіку конкуренції та купівельної поведінки українського споживача. Орієнтовний перелік критеріїв та показників оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії в Україні наведений в додатку 3.

Наведена система критеріїв оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії є багатовимірною і може бути згрупована у три основні функціональні блоки: результативність, впровадження та стійкість. Вона ідеально адаптована для оцінки стратегій в умовах, що змінюються, і поєднує фінансову оцінку з оцінкою ризиків.

На третьому етапі здійснюється збір інформації, що охоплює статистику продажів, митні дані, результати споживчих опитувань та експертні оцінки дистриб'юторів і ритейлу, що забезпечує комплексність аналітичної бази.

Четвертий етап включає нормування показників, тобто приведення їх до єдиної шкали та визначення еталонних значень на основі середньоринкових стандартів України. Для нормування показників до єдиної шкали використаємо формулу:

$$N_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1.1)$$

де:

X_i — фактичне значення показника;

X_{min} , X_{max} - мінімальне та максимальне значення у вибірці або визначені нормативно.

Наступний, п'ятий, етап передбачає розрахунок інтегрального індексу ефективності шляхом агрегування нормованих показників із відповідними ваговими коефіцієнтами, що дозволяє формувати об'єктивну узагальнену

оцінку результативності стратегії; при цьому значення $I_{ef} > 0,6$ свідчить про достатню ефективність.

Для забезпечення комплексності та можливості порівняльного аналізу доцільним є застосування інтегрального індексу ефективності, який дає змогу агрегувати різноспрямовані показники в єдиний узагальнений критерій результативності реалізації міжнародної продуктової стратегії.

$$I_{ef} = \sum_{i=1}^n \omega_i N_i \quad (1.2)$$

де:

ω_i – вагові коефіцієнти з урахуванням української специфіки;

N_i – нормовані значення показників (визначається експертно або методом аналізу ієрархій, $\sum \omega_i = 1$);

n – кількість критеріїв.

Для України рекомендовані ваги наведені в таблиці 1.9. Підвищена вага ринкових та логістичних критеріїв обумовлена реаліями українського ринку: логістична стійкість і ринкове прийняття часто визначають можливість взагалі втриматися на ринку.

Таблиця 1.9

Рекомендовані ваги для критерій

Критерій	Вага
Фінансовий	0,25
Ринковий	0,25
Операційно-логістичний	0,20
Регуляторно-відповідний	0,15
Стратегічний	0,10
Екологічний (ESG)	0,05

Запропонована формула дозволяє підприємству оцінити стратегічний потенціал міжнародного продукту саме в українських умовах.

На шостому етапі створюється карта стратегічних рішень, де визначається оптимальний баланс між адаптацією, стандартизацією й локалізацією продукту,

а також ідентифікуються ключові слабкі зони, пов'язані з регулюванням, логістикою чи позиціонуванням.

Побудова карти стратегічних рішень є ключовим етапом методичного забезпечення формування міжнародної продуктової стратегії, оскільки забезпечує системне узгодження стратегічних альтернатив, факторів ринкового середовища, інструментів конкурентної взаємодії та можливих траєкторій розвитку продукту. Цей інструмент походить із логіки стратегічних карт Balanced Scorecard та карт стратегічного позиціонування, які дозволяють узгодити бачення, цілі, ключові ресурси та операційні дії в єдину просторово-логічну модель [165]. У міжнародному маркетингу карта рішень адаптується для відображення залежностей між сегментами ринку, регуляторними вимогами, моделями виходу на ринок, рівнем адаптації продукту та індикаторами ефективності, що забезпечує комплексність стратегічного вибору.

Дослідники підкреслюють, що в умовах глобальних ринків стратегічні рішення є багатовимірними та взаємозалежними, а тому їх візуальна інтеграція у форматі карти дозволяє оцінити синергії, конфлікти та можливості оптимізації портфеля дій [166, 167]. Така карта відображає критичні вузлові точки стратегічного процесу: ступінь стандартизації продукту, рівень локалізації, інтенсивність партнерських зв'язків, вибір каналів збуту, масштаб інвестицій та пов'язані ризики. У цьому сенсі побудова карти стратегічних рішень виконує функцію «стратегічного навігатора», що дозволяє компанії структурувати альтернативи та обрати оптимальну конфігурацію міжнародної продуктової стратегії. Карта стратегічних рішень повинна складатися з чотирьох взаємопов'язаних блоків, кожен із яких містить власні вузлові елементи — «стратегічні точки вибору» (рис.1.9). Це дозволяє створити цілісну логіко-структурну модель прийняття рішень.



Рис. 1.9 Побудова карти стратегічних рішень

Карта стратегічних рішень – це не просто схема, а архітектура прийняття рішень, яка:

інтегрує ринок → продукт → стратегію виходу → контролінг;

дозволяє оцінювати альтернативи;

забезпечує узгодженість рішень зі стратегічними цілями;

слугує фундаментом для подальшого контролю й адаптації стратегії.

Завершальний сьомий етап передбачає формування конкретних рекомендацій, що можуть включати локалізацію частини виробництва, адаптацію смакових характеристик, розвиток партнерств з українськими ритейлерами, застосування ESG-підходів та інструментів «зеленого маркетингу». У результаті формується цілісний адаптивний механізм управління, який забезпечує стійкість і результативність міжнародної продуктової стратегії в українському ринковому середовищі.

Запропонована методика оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії, що складається з семи деталізованих етапів та інтегрує багатовимірні критерії, являє собою систематичний науково-практичний інструмент управління. Дана модель адаптована до специфіки України та враховує такі ключові особливості:

неоднорідність регіональних ринків та значні культурно-смакові відмінності;

високу роль імпортозаміщення та локалізації виробництва;

посилення ролі євроінтеграційних стандартів у регулюванні продуктів;

важливість довіри до міжнародних брендів у період післявоєнного відновлення економіки;

зростання попиту на екологічну та органічну продукцію, що потребує окремої групи критеріїв.

Цінність методики оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії для стратегічного контролю та управління міжнародною діяльністю підприємств в умовах України є значною, оскільки вона виходить за

межі ретроспективної фінансової оцінки, фокусуючись на адаптивності та стійкості.

До основних переваг методики оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії можна віднести інтеграцію управління ризиками в оціночний контур, об'єктивність та методологічну цілісність оцінки, динамічний контроль та перехід до коригування та оцінку стратегічної стійкості та довгострокового потенціалу (рис. 1.10).

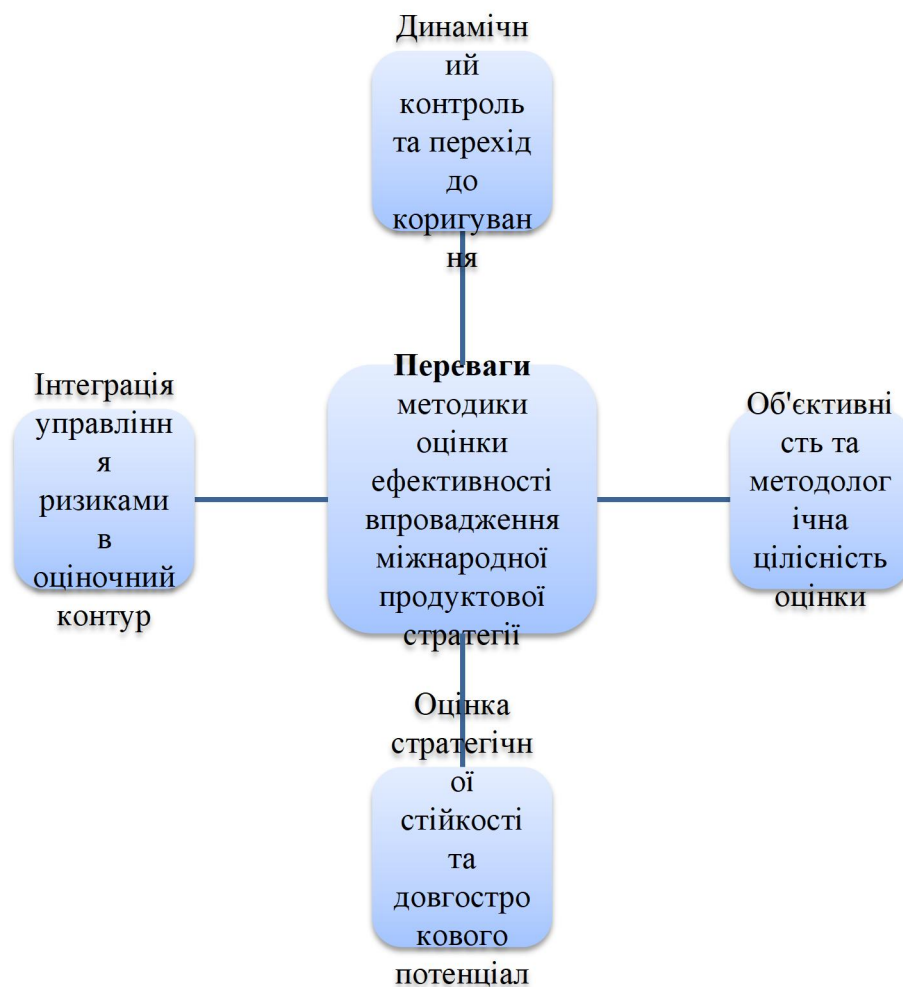


Рис. 1.10. Переваги методики оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії

Інтеграція управління ризиками в оціночний контур є ключовою перевагою методики, яка полягає в її адаптивності до унікального українського контексту, що є критичним елементом. Методика прямо включає оцінку логістичних та військових ризиків на етапі 1 (діагностика) та регуляторних

ризиків у критерії «регуляторно-відповідний». Це дозволяє не лише констатувати факт прибутку, а й оцінити, яка частина фінансового результату є стійкою, а яка — вразливою через зовнішні фактори. Такий підхід забезпечує обґрунтованість рішення про продовження або коригування стратегії в умовах високої невизначеності.

Об'єктивність та методологічна цілісність оцінки полягає в дотриманні принципів збалансованого оцінювання, що відповідає сучасним методичним засадам. Використання системи збалансованих показників маркетингу (MBSC) та обов'язкове нормування показників (етап 4) забезпечує методологічну цілісність. Зведення різномірних даних (фінансових, якісних, часових) до єдиного інтегрального індексу усуває суб'єктивність та дає можливість об'єктивно порівнювати успіхи різних стратегічних комбінацій (стандартизації, адаптації). Це дозволяє уникнути помилкових управлінських рішень, заснованих лише на високих, але нестійких, фінансових показниках.

На відміну від статичних методів, дана методика є динамічною і слугує інструментом коригувального управління. Етап 6 (побудова карти стратегічних рішень) дозволяє чітко ідентифікувати слабкі зони. Наступний етап 7 (формування рекомендацій) перетворює аналітичний діагноз на конкретні управлінські дії (наприклад, пропозиції щодо локалізації виробництва чи використання ESG-інструментів). Це забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для безперервного вдосконалення міжнародної продуктової стратегії, що є ознакою транснаціональної стратегічної орієнтації компанії.

Оцінка стратегічної стійкості та довгострокового потенціалу полягає в включенні критеріїв стратегічний та екологічний (ESG), що розширює горизонт оцінки. Це дає можливість оцінити не лише поточний прибуток, а й довгострокову стійкість присутності на українському ринку. Оцінка синергії з глобальними пріоритетами та відповідності екологічним стандартам ЄС (актуальним в умовах євроінтеграції) робить модель релевантною для багатонаціональних корпорацій, які прагнуть оцінити Україну як стратегічний, а не лише тактичний ринок.

Таким чином, адаптована методика оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії для умов України дає змогу комплексно та об'єктивно виміряти результативність упровадження міжнародних продуктів на вітчизняному ринку, враховуючи фінансові, ринкові, логістичні, регуляторні та екологічні виміри та створюючи наукове підґрунтя для формування оптимальних моделей міжнародної продуктової стратегії в Україні.

Висновки до розділу 1

У ході проведеного дослідження було визначено теоретико-методологічні засади формування міжнародної продуктової стратегії, обґрунтовано взаємозв'язок між маркетингом та продуктовою політикою підприємства у глобальному середовищі, а також систематизовано сучасні наукові підходи до інтерпретації стратегічної поведінки компаній на міжнародних ринках. На основі аналізу еволюції наукових концепцій встановлено, що розвиток міжнародної продуктової стратегії відбувається від класичних теорій стандартизації та адаптації до сучасних інтегративних, інноваційно-орієнтованих і сталих підходів, які враховують цифровізацію, ко-креацію цінності та екологічні вимоги.

Обґрунтовано модель взаємозв'язку між маркетингом та міжнародною продуктовою стратегією, у межах якої маркетинг визначено інтеграційною основою стратегічного управління, що забезпечує узгодженість між ціннісними орієнтирами компанії, особливостями продуктового портфеля та очікуваннями міжнародного споживача.

Поглиблено теоретико-методичні засади формування міжнародної продуктової стратегії, що розглядається як ключовий елемент системи міжнародного маркетингу, який забезпечує стратегічне узгодження між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього ринкового середовища.

Визначено, що міжнародна продуктова стратегія є комплексом управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток, позиціонування та просування продукту на зарубіжних ринках з урахуванням культурних, соціально-економічних, правових та поведінкових особливостей споживачів. Вона охоплює процеси стандартизації, адаптації, інноваційного оновлення й диверсифікації продуктового портфеля, що забезпечує ефективне задоволення потреб споживачів у глобальному контексті.

Уточнено зміст категорії «продуктова стратегія» у контексті міжнародного маркетингу – як багаторівневої системи управління життєвим циклом товару, його ринковим позиціонуванням і брендовою ідентичністю, що інтегрує економічні, культурні та соціально-психологічні чинники.

Поглиблено підхід до визначення цілей міжнародної продуктової стратегії, які охоплюють не лише прагнення до розширення частки ринку, але й забезпечення стійкої конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу бренду, диверсифікацію ризиків і зміцнення міжнародного партнерства.

Систематизовано, уточнено та поглиблено теоретико-методичні підходи до формування міжнародних продуктових стратегій підприємств, з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації, цифровізації та зростання ролі екосистемних бізнес-моделей.

Визначено еволюцію наукових підходів до формування міжнародної продуктової стратегії, розкрито відмінності між традиційними концепціями (стандартизації, адаптації, глокалізації) та сучасними підходами, що базуються на інноваційності, платформізації та партнерській взаємодії та встановлено відмінності між теоріями, видами та моделями міжнародних продуктових стратегій, що дозволило усунути термінологічні неузгодженості у науковому дискурсі та забезпечити логічну послідовність при їх застосуванні у дослідженнях і практиці компаній.

Узагальнено та критично оцінено існуючі класифікації стратегій міжнародного продуктового розвитку (Левітта, Кавусагіла, Ліоніду, Робертсона, Гавера і Кусумано, Аднера тощо), що дало змогу виявити їх фрагментарність,

орієнтацію на окремі індустрії та недостатню придатність для складних ринкових конфігурацій ХХІ століття та обґрунтовано потребу в новій класифікаційній моделі, яка враховує цифрову трансформацію, ко-креацію цінності, екосистемний характер міжнародних бізнес-моделей та зростання ролі регуляторного середовища.

Удосконалено класифікаційний апарат теорій, моделей і видів міжнародних продуктових стратегій, що дало змогу забезпечити методологічну єдність і визначити межі застосування стратегічних підходів залежно від рівня стандартизації/адаптації продукту, інноваційної спрямованості та екологічної орієнтації. Запропонована систематизація дозволяє підприємствам більш обґрунтовано обирати стратегічні альтернативи відповідно до культурних, інституційних і технологічних характеристик цільового ринку.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО РИНКІВ ЧАЮ І СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ КИТАЙСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

2.1. Сучасний стан і тенденції світового ринку чаю

Світовий ринок чаю є одним із найбільш стабільних і водночас динамічних сегментів глобального продовольчого ринку, що характеризується високим рівнем споживання, значною географічною диверсифікацією виробництва та стійкими культурними традиціями. Чай належить до товарів масового споживання, попит на які формується під впливом довготривалих звичок, проте в умовах глобалізації, урбанізації та зміни стилю життя споживачів цей ринок зазнає суттєвих структурних трансформацій.

Сучасний етап розвитку світового ринку чаю визначається поєднанням традиційних моделей споживання з новими тенденціями, пов'язаними зі зростанням ролі здорового способу життя, екологічної відповідальності, функціональності продуктів та інноваційних форматів їх споживання. Поряд із класичними видами чаю зберігається стабільний попит на традиційні сорти, водночас зростає інтерес до преміальних, органічних, ароматизованих та функціональних чаїв, а також до готових чайних напоїв.

Важливою особливістю світового ринку чаю є асиметричність між країнами-виробниками та країнами-споживачами, що формує складні міжнародні ланцюги створення вартості та зумовлює необхідність активного застосування міжнародних продуктових стратегій. Провідні країни-виробники орієнтуються не лише на нарощування обсягів експорту, а й на підвищення доданої вартості продукції шляхом брендингу, диференціації асортименту та виходу на нові ринки.

Крім того, світовий ринок чаю дедалі більше зазнає впливу макроекономічних, логістичних і геополітичних факторів, що позначається на стабільності постачання, ціновій динаміці та конкурентному середовищі. Це

посилює значення стратегічного управління продуктом, особливо для компаній, які здійснюють міжнародну діяльність і прагнуть адаптувати свою продукцію до різних національних ринків.

Взаємодія чинників, що охоплюють природно-кліматичні, економічні, соціально-культурні, технологічні та інституційні та інші аспекти, створює складне та динамічне конкурентне середовище, у межах якого міжнародна продуктова стратегія виступає ключовим інструментом адаптації виробників до змін зовнішнього середовища (рис. 2.1).

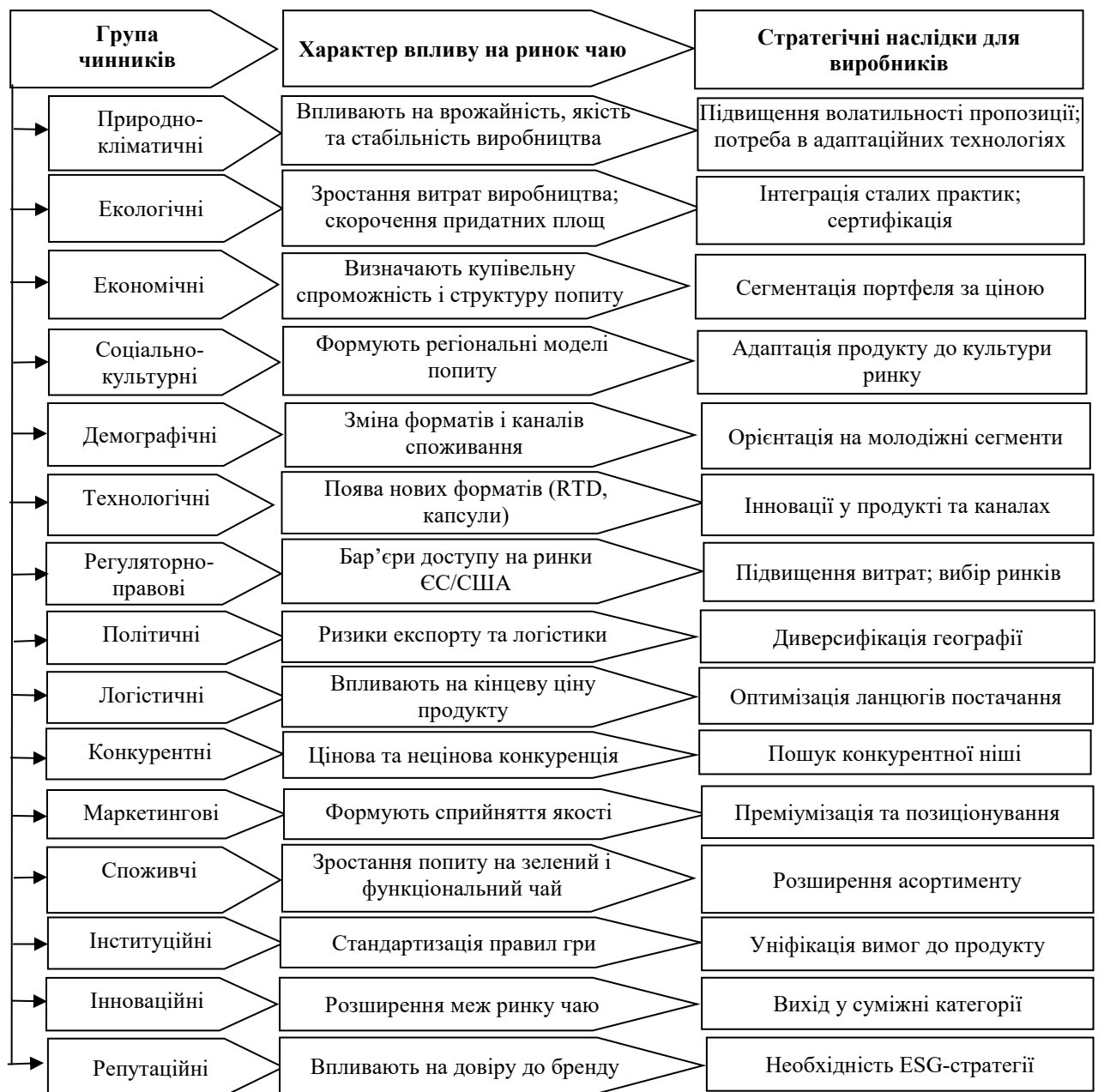


Рис. 2.1. Чинники впливу на розвиток світового ринку чаю

Чай є культурою, надзвичайно чутливою до природно-кліматичних умов, що зумовлює значний вплив температури, кількості опадів, вологості та рельєфу місцевості на врожайність і якість чайного листя. Навіть незначні відхилення від оптимальних кліматичних параметрів можуть призводити до зниження обсягів виробництва або погіршення органолептичних характеристик продукції. У зв'язку з високою географічною концентрацією виробництва чаю кліматичні ризики в окремих країнах здатні трансформуватися у глобальні дисбаланси пропозиції.

Екологічні чинники пов'язані з деградацією ґрунтів, дефіцитом водних ресурсів, обмеженням використання агрохімікатів та необхідністю збереження біорізноманіття. Посилення екологічних стандартів змушує виробників переходити до сталих методів господарювання, що підвищує собівартість продукції, але водночас формує довгострокові конкурентні переваги на ринках з високими вимогами до якості та екологічної відповідальності.

Економічні чинники визначають як рівень попиту на чай, так і можливості виробників щодо розвитку та інвестування. Рівень доходів населення безпосередньо впливає на структуру споживання: у країнах з вищою купівельною спроможністю зростає попит на преміальні та спеціалізовані чаї, тоді як у країнах, що розвиваються, домінує масовий сегмент. Інфляція, валютні коливання та зростання виробничих витрат впливають на цінову політику та маржинальність.

Споживання чаю має глибокий соціально-культурний вимір, оскільки чай у різних країнах виконує різні функції — від повсякденного напою до елементу ритуалу або культурної ідентичності. Традиції, звички, ритуали чаювання формують стабільні моделі попиту та визначають прийнятність тих чи інших форматів продукту. Водночас зміни стилю життя та орієнтація на здоров'я поступово трансформують ці традиційні моделі.

Демографічні зрушення, зокрема старіння населення в одних регіонах і зростання частки молоді в інших, істотно впливають на структуру попиту.

Молодші споживачі віддають перевагу зручним форматам і новим способам споживання, тоді як старші вікові групи залишаються прихильними до традиційних форм. Урбанізація сприяє розвитку швидких і готових форматів чаю.

Технологічний розвиток охоплює всі етапи ланцюга створення вартості — від вирощування та переробки до упаковки та збуту. Впровадження сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, покращити контроль якості та забезпечити простежуваність продукції. Технології також сприяють появі нових форматів чаю, що розширюють межі традиційного ринку.

Регуляторно-правове середовище визначає умови доступу чайної продукції на міжнародні ринки. Вимоги до безпечності харчових продуктів, сертифікації, маркування та соціальної відповідальності створюють бар'єри входу, особливо для дрібних виробників. Водночас уніфікація стандартів сприяє підвищенню якості продукції та прозорості ринку.

Політичні чинники включають геополітичну нестабільність, торговельні обмеження, санкції та зміни торговельних режимів. Оскільки чай є предметом активної міжнародної торгівлі, політичні рішення окремих країн можуть істотно впливати на логістику, ціни та доступ до ринків. Це зумовлює необхідність диверсифікації експортних напрямів.

Глобальний характер торгівлі чаєм робить ринок залежним від ефективності логістичних ланцюгів, транспортної інфраструктури та вартості перевезень. Логістичні збої призводять до зростання кінцевої ціни продукції та порушень постачання, що особливо критично для масового сегмента з низькою маржинальністю.

Конкурентне середовище світового ринку чаю характеризується поєднанням цінової та нецінової конкуренції. У масовому сегменті домінує конкуренція за ціною та обсягами, тоді як у преміальному сегменті ключову роль відіграють бренд, походження та якість. Рівень конкуренції визначає можливості позиціонування та стратегічного маневрування виробників.

Маркетингові чинники охоплюють брендинг, комунікації, репутацію та сприйняття країни походження. У сучасних умовах маркетинг стає інструментом створення нематеріальної доданої вартості, особливо у преміальному сегменті. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє виробникам відходити від сировинної моделі конкуренції.

Зміни споживчих уподобань, орієнтація на здоров'я, екологічність та індивідуальний досвід суттєво впливають на попит. Зростає інтерес до зелених, функціональних і органічних чаїв, а також до продуктів з чітко визначеним походженням. Споживчі чинники безпосередньо формують структуру продуктового портфеля.

Інституційні чинники пов'язані з діяльністю міжнародних організацій, галузевих асоціацій та професійних об'єднань, які формують правила гри на світовому ринку чаю. Вони сприяють стандартизації, поширенню найкращих практик та координації дій учасників ринку, зменшуючи інформаційну асиметрію.

Інновації на світовому ринку чаю стосуються не лише технологій виробництва, а й продуктового дизайну, упаковки, форматів і каналів збуту. Інноваційні чинники сприяють розширенню меж ринку та залученню нових груп споживачів, зокрема молоді.

Репутаційні чинники пов'язані з довірою до бренду, соціальною відповідальністю та етичністю виробництва. Порухення соціальних або екологічних стандартів можуть призводити до значних репутаційних втрат і втрати доступу до ключових ринків. У сучасних умовах репутація стає стратегічним активом виробника.

Отже, світовий ринок чаю формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних чинників, які діють на макро-, мезо- та мікрорівнях і визначають як обсяги виробництва та споживання, так і структуру попиту, конкурентне середовище та напрями еволюції міжнародних продуктових стратегій виробників.

У цьому контексті аналіз сучасного стану та ключових тенденцій розвитку світового ринку чаю є необхідною передумовою для обґрунтування вибору міжнародної продуктової стратегії, зокрема для китайських виробників, які активно розширюють свою присутність на зовнішніх ринках, у тому числі на ринку України.

Світовий ринок чаю характеризується стабільним довгостроковим попитом, що зумовлено глибокою вкоріненістю чаю у споживчій культурі багатьох країн та його сприйняттям як базового напою повсякденного вжитку. Водночас структура цього ринку є неоднорідною та значною мірою залежить від регіональних традицій, рівня доходів населення, кліматичних умов і ступеня розвитку національних ринків.

Виробництво чаю зосереджене переважно в країнах Азії та Африки, тоді як основні обсяги споживання припадають як на країни-виробники, так і на імпортозалежні ринки Європи та Північної Америки. Така географічна асиметрія формує складні міжнародні ланцюги постачання та підвищує роль транснаціональних компаній і великих експортерів у структурі глобального ринку (додаток К).

Світове виробництво чаю характеризується чіткою спеціалізацією країн за видами чайної продукції. Країни Азії, насамперед Китай і Японія, формують пропозицію з високою культурною та продуктовою диференціацією, тоді як країни Африки та частина країн Південної Америки орієнтовані на масове виробництво чорного чаю як сировини для глобальних брендів. Така спеціалізація безпосередньо впливає на вибір міжнародної продуктової стратегії виробників та імпортерів на національних ринках.

На сучасному етапі розвитку світового ринку чаю спостерігається поступовий перехід від кількісного зростання до якісної диференціації. Якщо раніше ключовим чинником конкуренції були обсяги виробництва та цінова доступність, то нині дедалі більшого значення набувають якість сировини, походження продукту, бренд, а також додана споживча цінність.

Однією з провідних тенденцій є зміна споживчих уподобань у бік більш диференційованих і нішевих продуктів. Зростає попит на преміальні сорти чаю, продукцію з чітко окресленим регіоном походження, а також на чаї з унікальними органолептичними характеристиками. Для виробників це означає необхідність переходу від масового товарного підходу до продуктової стратегії, орієнтованої на створення брендової цінності.

Важливим напрямом розвитку є популяризація функціональних та оздоровчих чаїв, що відповідає глобальному тренду здорового способу життя. Чай дедалі частіше позиціонується не лише як напій, а як продукт з додатковими корисними властивостями, що розширює можливості його міжнародного позиціонування.

Окремої уваги заслуговує зростання сегмента готових чайних напоїв (ready-to-drink), особливо на розвинених ринках. Цей сегмент демонструє вищі темпи зростання порівняно з традиційним чаєм і стимулює виробників до інновацій у форматах продукту, упаковці та каналах збуту.

Ще однією суттєвою тенденцією є підвищення ролі сталого розвитку та екологічної відповідальності. Споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність виробництва, сертифікацію, соціальну відповідальність виробників, що безпосередньо впливає на продуктову політику компаній та їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках (рис. 2.2).

Перелічені тенденції взаємопов'язані: преміалізація підживлює попит на органічні та сертифіковані продукти; RTD і e-commerce змінюють канали доступу споживача; кліматичні ризики і потреба у прослідковуваності стимулюють інвестиції в технології аутентифікації. Разом вони формують середовище, в якому міжнародна продуктова стратегія має бути гнучкою, орієнтованою на якість і готовою до цифрового просування.

Таким чином, сучасний стан світового ринку чаю характеризується поєднанням стабільного попиту з глибокими структурними змінами, зумовленими трансформацією споживчих уподобань, зростанням ролі бренду та доданої цінності, а також впливом глобальних економічних і логістичних

чинників. Це створює передумови для активного застосування диференційованих міжнародних продуктових стратегій, зокрема для виробників з традиційних країн походження чаю.

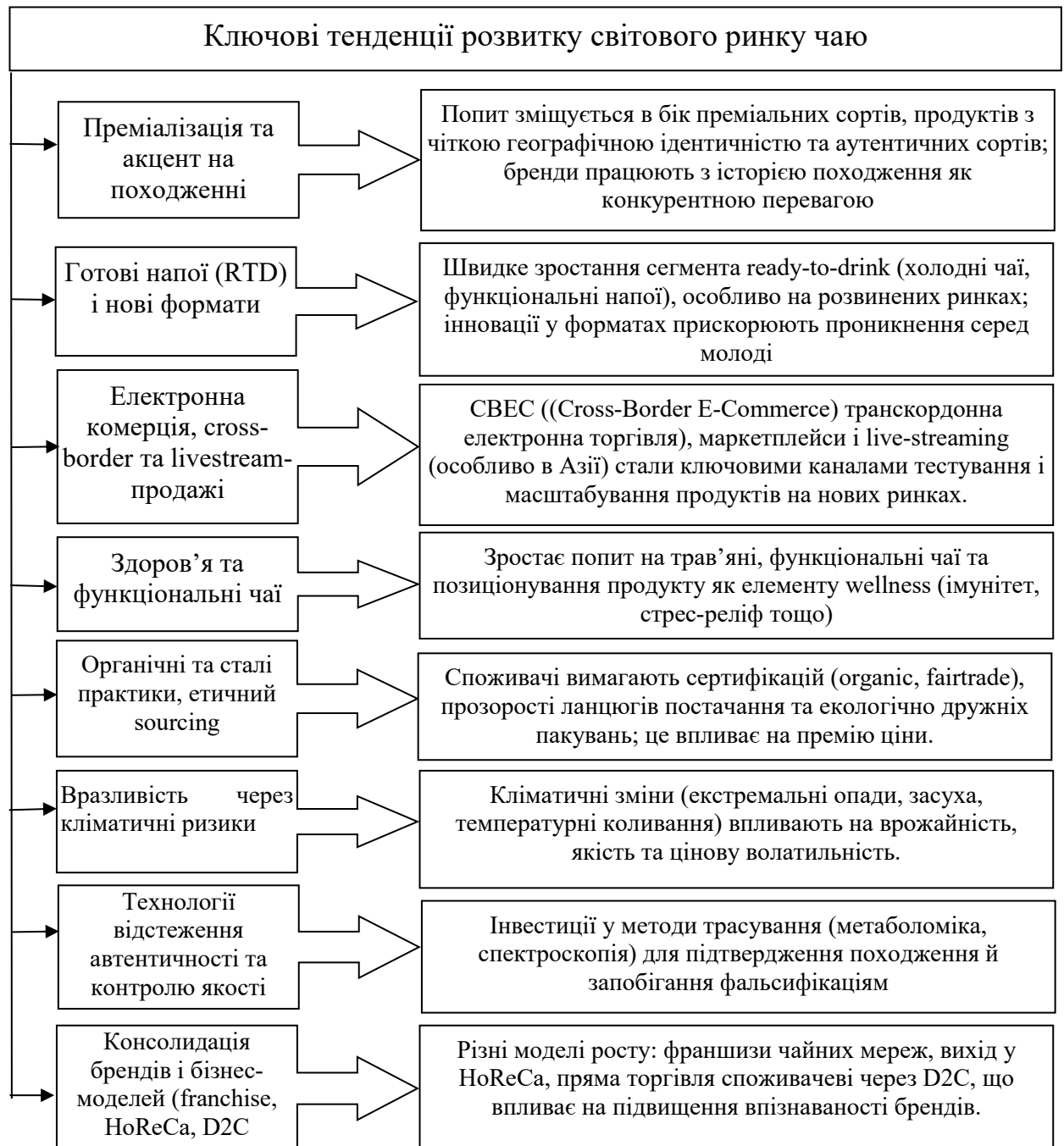


Рис. 2.2. Ключові тенденції розвитку світового ринку чаю

Розроблено автором на основі [168, 169, 170, 171, 172, 173]

Чай вирощують у більше ніж 60 країн світу, при цьому світове виробництво чаю має виражену географічну концентрацію, при якій значна частина глобального обсягу зосереджена у кількох країнах Азії та Африки, де природні умови (опади, температура, рельєф) сприятливі для культивування чайного куща. За межами цих регіонів чай також культивують на невеликих площах у Південній Америці та Східній Європі, але їх частка у глобальному виробництві залишається незначною. Загальне виробництво необробленого чайного листа у світі наведено на рис. 2.2.

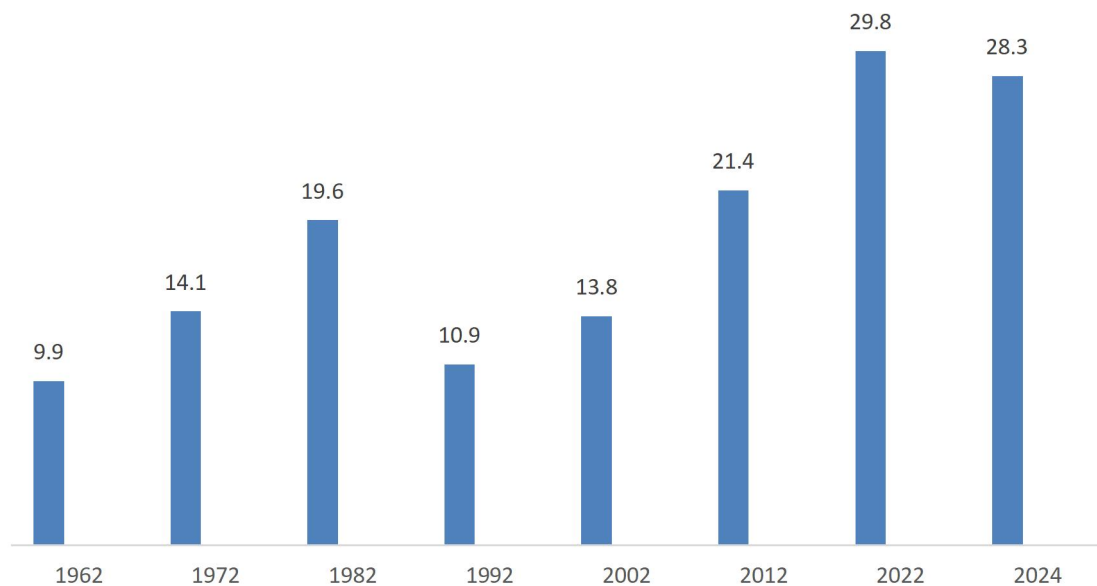


Рис. 2.2. Динаміка виробництво необробленого чайного листа у світі (млн.т)
[174]

Виробництво чаю постійно зростає протягом багатьох років. Різне зростання виробництва зумовлене розширенням площ вирощування, удосконаленням методів ведення сільського господарства та зростанням світового споживання чаю. Дані показують деякі коливання через погодні умови та ринковий попит, але загалом тенденція вказує на сильну та зростаючу чайну індустрію. Країни-виробники чаю продовжують адаптуватися, щоб задовольнити попит на різні види чаю, включаючи чорний, зелений та спеціальні чаї [174].

Світовий ринок чаю вирізняється високим ступенем концентрації виробництва, за даними 2020–2024 років [174], близько 67–70% загального обсягу чаю (необробленого чайного листа) у світі забезпечують лише три країни - Китай, Індія та Кенія (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні країни-виробники необробленого чайного листа у світі

Країна	Виробництво (тонни)	Частка у світовому виробництві (%)	На душу населення (кг)
Китай	14 542 600	42,8	10,20
Індія	5 969 000	17,6	4,15
Кенія	2 326 000	6,8	42,03
Шрі-Ланка	1 400 000	4,1	65,39
Туреччина	1 300 000	3,8	14,90
В'єтнам	1 116 746	3,3	11,13
Індонезія	595 000	1,8	2,12
Бангладеш	440 000	1,3	2,57
Аргентина	355 144	1,0	7,80
Уганда	326 000	1,0	6,70

Розроблено автором на основі [113]

Китай посідає беззаперечне перше місце, виробляючи понад 40–43% світового обсягу необробленого чайного листа. Країна є унікальним виробником повного асортименту чайних типів - від зеленого й білого до улунів, темних пуерів та жовтого чаю. Водночас значну частку виробництва формують численні дрібні фермерські господарства, що визначає специфічну структуру галузі.

Індія утримує другу позицію з часткою приблизно 18 %. Країна традиційно спеціалізується на виробництві високоякісного чорного чаю, насамперед у регіонах Ассам, Дарджилінг та Нілгірі. Проте чайна галузь Індії залишається вразливою до кліматичних змін, що спричинило помітне скорочення врожайності, зокрема у 2024 році.

Кенія завершує трійку лідерів, забезпечуючи 6-7 % глобального виробництва. Сприятливі екваторіальні кліматичні умови дозволяють здійснювати збір чайного листа протягом більшої частини року, що є конкурентною перевагою. Водночас галузь стикається з суттєвими

обмеженнями, пов'язаними з недостатньою розвиненістю логістичної інфраструктури та систем зберігання продукції.

Окрім зазначеної трійки, помітний внесок у світове виробництво чаю здійснюють Шрі-Ланка (традиційний експортер високоякісного цейлонського чорного чаю), В'єтнам, Туреччина (з орієнтацією переважно на внутрішній та регіональний ринки), а також низка країн, що демонструють динамічне зростання обсягів виробництва – зокрема Аргентина, Уганда та Бангладеш.

Перехід від аналізу необробленого чайного листа як сировини до виробництва чаю у вигляді готового продукту дозволяє розкрити механізм формування доданої вартості та конкурентних позицій країн на світовому ринку. Саме на стадії переробки чайного листа відбувається диференціація продукту за видами, якістю та споживчими властивостями, що безпосередньо впливає на структуру експорту та міжнародні продуктові стратегії виробників. У цьому контексті аналіз обсягів виробництва чаю за країнами дає змогу оцінити рівень концентрації світового ринку та виявити провідних гравців, що відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Виробництво готового продукту чаю у світі у 2024 році, млн. т

Країна	Роки		+- 2024 р. до 2006 р.	Частка ринку, %
	2006	2024		
Китай	1,028	3,740	264	53
Індія	0,982	1,285	31	18
Кенія	0,311	0,599	93	8
Туреччина	0,239	0,273	14	4
Шрі-Ланка	0,311	0,262	16	4
В'єтнам	0,143	0,18	26	3
Індонезія	0,147	0,125	15	2
Японія	0,1	0,074	-25	1
Інші	0,405	0,515	12	7
Всього	3,666	7,053	92	100

Розроблено автором на основі [175]

За останні два десятиліття світове виробництво чаю практично подвоїлося, при цьому спостерігається виражена концентрація обсягів виробництва. Особливо помітним є стійке зростання частки Китаю, який щороку суттєво нарощує випуск чаю (рис. 2.3).

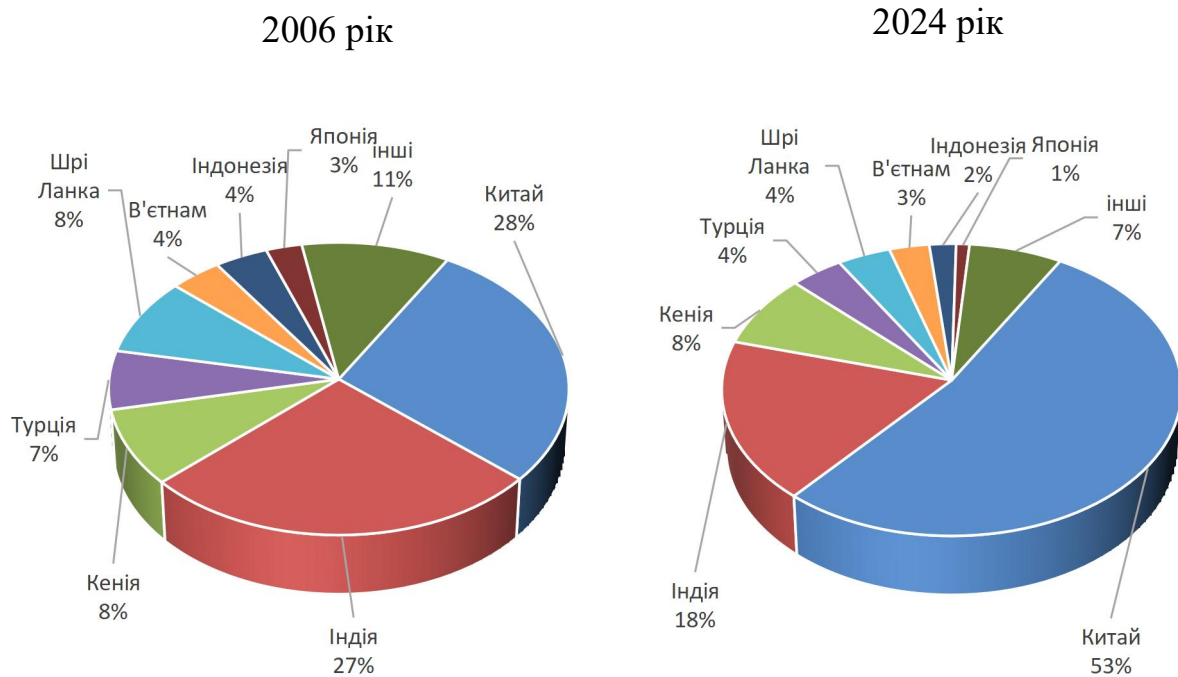


Рис. 2.3. Структура виробництва чаю за країнами-виробниками

Чорний чай і надалі залишається домінуючим видом у структурі світового виробництва. За даними ринкових джерел [176], чорний чай займав 66,4 % від загального обсягу ринку за обсягом у 2024 році (за виручкою), що відображає його високу частку у традиційному сегменті.

Водночас виробництво зеленого чаю у 2023 році склало 2,172 млн тонн, з яких переважну більшість забезпечує Китай. Цей обсяг становить 32% від загального світового виробництва чаю за вказаний рік. Частка зеленого чаю на ринку зростає швидше, ніж чорного: оцінки показують $\approx 9,8$ % росту сегмента зеленого чаю, що вище за середні темпи ринку, оскільки споживачі стають більш health-орієнтованими. Це зростання відображає зміни попиту на

світовому ринку за останні роки: зелений чай стає не лише традиційним напоєм, а й товаром wellness-категорії. [175]

Таким чином, пропорційна роль зеленого чаю в структурі виробництва залишається стабільною, тоді як його абсолютні обсяги суттєво зросли разом із загальним розширенням галузі.

Інші види чаю (улун, пуер, білий) становлять меншу частку світового обсягу, але демонструють локальні зрушення у виробництві та споживанні. Попит на такі сорти зростає особливо у преміальних, гастрономічних та культурних сегментах, що підтверджується загальною тенденцією преміумізації ринку.

Отже, сучасна глобальна чайна галузь має виразно олігополістичний характер: кумулятивна частка трьох провідних країн-виробників сягає близько 80 %, що зумовлює високу ступінь залежності світового чайного ринку від соціально-економічної, кліматичної та екологічної стабільності саме в Китаї, Індії та Кенії. Така концентрація виробництва посилює як потенціал впливу окремих країн на глобальні ціни та пропозицію, так і системні ризики для всієї галузі в умовах зростання кліматичної невизначеності та геополітичних факторів.

Водночас концентрація виробництва чаю у невеликій кількості країн не вичерпує специфіки функціонування світового чайного ринку, оскільки не менш важливим є територіальний розподіл споживання чайної продукції. Попит на чай формується під впливом історично зумовлених традицій споживання, культурних особливостей, рівня доходів населення та споживчих звичок у різних країнах, які не завжди корелюють із географією виробництва. У цьому контексті аналіз структури та динаміки споживання чаю за країнами дозволяє глибше зрозуміти баланс між глобальною пропозицією та попитом, а також виявити ключові ринки споживання, що визначають напрями розвитку міжнародних продуктових стратегій виробників.

З огляду на значну диференціацію споживання чайної продукції між країнами, доцільним є виокремлення провідних ринків за абсолютними

обсягами споживання. Аналіз топ-країн за загальним споживанням чаю дозволяє ідентифікувати ключові центри формування світового попиту, оцінити масштаб ринків та їхній вплив на глобальну кон'юнктуру (табл 2.3). Саме ці країни визначають основні напрями розвитку світової чайної галузі та формують стратегічні орієнтири для міжнародних виробників при виборі цільових ринків і формуванні продуктових стратегій.

Таблиця 2.3

Топ-країни за загальним споживанням

Місце	Країна	Споживання, млн т/рік (орієнтовно)	Характеристика
1	Китай	2,3–2,5	Найбільший споживач у світі; чай — частина повсякденної культури
2	Індія	1,1–1,2	Потужний внутрішній ринок; переважно чорний чай
3	Туреччина	0,25–0,30	Дуже високе споживання на душу населення
4	Пакистан	0,22–0,25	Швидке зростання попиту
5	Росія	0,18–0,20	Традиційна чайна культура
6	Велика Британія	0,10–0,12	Висока культурна значущість

[177]

Китай - традиційно входить до числа найбільших споживачів чаю у світі з огляду на загальні обсяги споживання через величезне населення. Так, у масовому вимірі Китай споживає значну частину світового чаю.

Індія - також входить до топ-споживачів чаю у світі за загальними обсягами, оскільки чай є повсякденним напоєм більшості населення. [178]

Водночас аналіз країн-лідерів за загальним обсягом споживання не дає повного уявлення про інтенсивність споживання чайної продукції, оскільки значною мірою залежить від чисельності населення. З цієї причини доцільним є доповнення дослідження показником споживання чаю на душу населення, який дозволяє оцінити глибину інтеграції чаю в повсякденні споживчі практики та роль чайної культури в окремих країнах. Виокремлення лідерів за цим показником дає змогу виявити ринки з усталеними традиціями споживання, що

мають принципове значення для формування міжнародних продуктових стратегій виробників. (табл.2.4). Туреччина є беззаперечним лідером за споживанням чаю на душу населення, що відображає глибоку традицію щоденного чаювання та культурну роль напою в соціальному житті.

Ірландія та Великобританія продовжують демонструвати високі показники завдяки усталеним традиціям споживання чаю.

Азійські гіганти (Китай і Індія) мають великі загальні обсяги споживання, але середні показники на душу населення нижчі, що є наслідком величезної кількості населення цих країн. Інші регіони (Пакистан, Іран, Росія) також мають значущі традиції чаювання, відображені у вищих за середні світові показниках.

Таблиця 2.4

Країни - лідери за споживанням чаю на душу населення

Місце	Країна	Середнє споживання, кг на особу/рік	Характеристика
1	Туреччина	3,0–3,5	Абсолютний світовий лідер
2	Ірландія	2,5–3,0	Сильні британські традиції
3	Велика Британія	1,8–2,0	Класична чайна культура
4	Росія	1,4–1,6	Побутове споживання
5	Китай	1,2–1,4	Високе, але «розмазане» на велике населення

Розроблено автором на основі [179]

Отже, світове споживання чаю характеризується подвійною концентрацією: за абсолютними обсягами лідирують країни з великим населенням і власним виробництвом (Китай, Індія), тоді як за інтенсивністю споживання домінують країни з усталеною чайною культурою (Туреччина, Велика Британія, Ірландія). Така диференціація зумовлює різні підходи до формування міжнародної продуктової стратегії - від масового асортименту до культурно орієнтованого позиціонування.

Світовий ринок чаю характеризується багаторівневим конкурентним середовищем, у межах якого конкуренція відбувається одночасно між країнами-виробниками, між транснаціональними компаніями та між брендами різного рівня — від масових до нішевих і преміальних. Специфікою чайної

галузі є поєднання сировинної конкуренції з брендовою та культурною конкуренцією, що зумовлює складність формування міжнародних продуктивних стратегій.

На рівні країн-виробників світовий чайний ринок характеризується чіткою продуктовою спеціалізацією, яка визначає конкурентні позиції окремих держав у глобальному масштабі (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Конкурентні стратегії країн на світовому ринку чаю (продуктовий фокус)

Країна	Домінуючий тип продукту	Ключова конкурентна стратегія	Рівень диференціації продукту	Цільові сегменти світового ринку
Китай	Зелений, улун, пуер, білий, чорний	Диверсифікація + автентичність	Високий	Мас-преміум, преміальний, нішевий
Індія	Чорний (СТС, orthodox)	Лідерство за витратами	Низький–середній	Масовий, мас-преміум
Шрі-Ланка	Чорний (Ceylon Tea)	Брендинг країни походження	Середній–високий	Мас-преміум, преміальний
Кенія	Чорний (СТС)	Сировинна стандартизація	Низький	Масовий (купажі)
Японія	Зелений (matcha, sencha)	Преміумізація + технології	Дуже високий	Преміальний, функціональний

Китай є беззаперечним лідером світового ринку за обсягами виробництва та асортиментною диверсифікацією, а також домінує у сегменті зеленого чаю, на який припадає більша частина світового виробництва цього виду. Галузь представлена потужними регіональними кластерами та державними корпораціями (зокрема в провінціях Фуцзянь, Юньнань, Чжецзян). Конкурентна стратегія Китаю базується на унікальному поєднанні масштабів виробництва та продуктової диверсифікації. Китай є єдиною країною, яка одночасно домінує у виробництві зеленого чаю та зберігає сильні позиції в чорному, улуні, пуері й білому чаї. Це дозволяє реалізовувати багаторівневу міжнародну продуктову стратегію, що охоплює як масові сегменти, так і преміальні та нішеві ринки.

Конкурентна перевага Китаю ґрунтується не лише на масштабах виробництва, а й на глибокій культурній автентичності, різноманітності традиційних сортів (улун, пуер, білий чай) та здатності формувати як масовий, так і преміальний продуктові сегменти. Активізація брендованого експорту та просування специфічних категорій (пуер, улун) дозволяє китайським виробникам змінювати ландшафт світової конкуренції, виходячи за межі сировинних поставок.

Індія займає другу позицію у світі та спеціалізується переважно на масовому виробництві чорного чаю (СТС та orthodox). Діяльність галузі зосереджена навколо всесвітньо відомих географічних індикацій, таких як Ассам, Дарджилінг та Нілгірі. Фокус індійських експортерів зміщується у бік гармонізації масового експорту чорного чаю з просуванням ексклюзивних регіональних сортів. Її конкурентна стратегія базується на високих обсягах, відносно низькій собівартості та стабільності постачання. Індійський чай широко використовується у міжнародних купажах і фасованих продуктах глобальних брендів, що робить Індію ключовим постачальником сировини для масового сегмента світового ринку. Проте, продуктова диференціація в індійській моделі стратегії є обмеженою, а конкурентоспроможність забезпечується масштабами виробництва, відносно низькою собівартістю та стабільністю постачання. У результаті Індія є критично важливим постачальником для глобального FMCG-сегмента, але має обмежені позиції у високорентабельних преміальних нішах. Проте, Індія, будучи одним із найбільших виробників і споживачів чаю у світі, демонструє високий рівень інтеграції у міжнародну торговельну систему. Це дозволяє країні утримувати статус ключового партнера для глобальних брендів (ТНК), одночасно розвиваючи власні потужності для прямого виходу на споживчі ринки Європи та Америки.

Кенія є одним з провідних експортерів чорного чаю СТС, орієнтованого насамперед на купажування. Її конкурентна позиція визначається високою ефективністю плантаційного виробництва, стандартизованою якістю та

логістичною зручністю для європейських і близькосхідних ринків. Водночас вузька спеціалізація обмежує можливості Кенії у преміальному сегменті.

Шрі-Ланка займає особливу нішу завдяки сильному бренду країни походження — «Ceylon Tea», який використовується як маркер якості, надійності та експортної репутації. Конкурентна перевага Шрі-Ланки полягає у високому рівні контролю якості, сертифікації та брендovanого експорту, що дозволяє їй утримувати позиції у середньому та преміальному сегментах. Продуктова стратегія Шрі-Ланки орієнтована на мас-преміальний та преміальний сегменти, де ключовими факторами конкурентоспроможності є якість, контроль походження та сертифікація. Водночас обмежені масштаби виробництва не дозволяють країні конкурувати з Китаєм чи Індією за обсягами, що зумовлює фокус на репутаційній і ціннісній конкуренції.

Японія спеціалізується на високоякісному зеленому чаї (зокрема matcha та sencha) і виступає лідером у сегменті функціональних і преміальних продуктів. Незважаючи на відносно невеликі обсяги виробництва, Японія має сильну конкурентну позицію завдяки бездоганній якості, технологічності та репутації походження.

Отже, конкурентні моделі країн відрізняються за логікою створення доданої вартості: Індія реалізує модель масштабного масового виробництва, Шрі-Ланка — модель брендovanого походження, тоді як Китай поєднує обидва підходи, доповнюючи їх культурною автентичністю та продуктовою диверсифікацією. Саме ця гібридна модель створює передумови для формування гнучкої міжнародної продуктової стратегії китайських виробників.

На корпоративному рівні конкурентне середовище світового ринку чаю формується взаємодією великих транснаціональних компаній та численних нішевих і локальних брендів. До ключових гравців належать такі компанії, як Unilever (бренд Lipton), Tata Consumer Products, Associated British Foods, які контролюють значну частку масового та мас-преміального сегментів. Їхня конкурентна стратегія базується на масштабах виробництва, глобальній дистрибуції, стандартизації продукту та впізнаваності бренду.

Поряд із транснаціональними корпораціями зростає роль нішевих брендів, які спеціалізуються на преміальних, органічних або автентичних продуктах. Такі бренди конкурують не за ціною, а за історією походження, якістю, сталими практиками та унікальним споживчим досвідом. Особливо динамічно розвивається сегмент ready-to-drink (RTD), де конкуренція відбувається вже не лише між чайними брендами, а й з виробниками безалкогольних напоїв, що підсилює міжгалузевий характер конкуренції (табл.2.6.).

Таблиця 2.6.

Основні гравці світового ринку чаю

Група гравців	Країна / компанія	Ключові бренди / регіони	Роль на світовому ринку	Типова міжнародна продуктова стратегія
Транснаціональні корпорації	Unilever	Lipton	Масовий сегмент, глобальна дистрибуція	Висока стандартизація з обмеженою адаптацією
	Associated British Foods	Twining's	Преміум-сегмент, сильний бренд	Диференціація, бренд-орієнтована стратегія
	Tata Consumer Products	Tetley	Масовий і середній сегменти	Комбінована стратегія (стандартизація + адаптація)
Національні бренди з глобальною присутністю	Dilmah	Dilmah	Вертикальна інтеграція, якість походження	Стратегія походження (country-of-origin)
	Ahmad Tea	Ahmad Tea	Сильні позиції у Сх. Європі та Азії	Адаптація смаків і форматів
	Tenfu Tea	Tenfu	Китайський бренд із експортом	Гібридна стратегія (традиція + модернізація)
Країни-лідери з виробництва	Китай	Фуцзянь, Юньнань	Найбільший виробник, зростання брендів	Перехід від сировини до доданої вартості
	Індія	Ассам, Дарджилінг	Потужний виробник чорного чаю	Експорт регіональних сортів
	Кенія	Rift Valley	Лідер Африки, експорт	Цінова конкурентоспроможність
	Шрі-Ланка	Ceylon	Якість і репутація	Преміум-експорт
Нішеві та інноваційні гравці	Різні країни	Органічні, функціональні, RTD-чаї	Формують нові тренди	Інноваційна та нішова стратегія
Група гравців	Країна / компанія	Ключові бренди / регіони	Роль на світовому ринку	Типова міжнародна продуктова стратегія

Сучасний глобальний ринок чаю характеризується значним впливом транснаціональних корпорацій, які контролюють провідні світові бренди та визначають тенденції стандартизації, дистрибуції та інновацій у сегменті пакетованого чаю. Серед ключових гравців виділяються:

Unilever PLC (зокрема, бренд Lipton) - один із беззаперечних лідерів світового ринку чаю. Бренд Lipton орієнтований переважно на масовий сегмент, вирізняється високим рівнем стандартизації продукту, широкою географією присутності та потужними маркетинговими стратегіями. За даними аналітичних звітів, Lipton залишається одним із найбільш впізнаваних і масових брендів чаю у світі, з акцентом на доступність, стабільну якість та інновації в готових до вживання (RTD) форматах.

Associated British Foods PLC (бренд Twinings) - компанія, що спеціалізується на преміум-сегменті. Twinings позиціонується як бренд з багатою історичною спадщиною (заснований 1706 року), пропонуючи широкий асортимент високоякісних чорних, зелених, трав'яних та спеціалізованих чаїв. Стратегія фокусується на преміум-позиціонуванні, інноваціях у функціональних та wellness-орієнтованих продуктах, а також на швидкому зростанні в сегменті молодшої аудиторії (зокрема, під 35 років).

Tata Consumer Products Limited (бренд Tetley) - один із провідних гравців у Європі, Північній Америці та на інших ринках. Tetley відомий як масово-преміальний бренд із сильними позиціями в сегменті чорного та зеленого чаю, з акцентом на стале виробництво, інновації (наприклад, функціональні чаї з добавками) та розширення присутності в out-of-home каналах.

JDE Peet's - диверсифікований гравець у сегменті гарячих напоїв (чай + кава), що володіє низкою брендів у чайній категорії. Компанія активно застосовує стратегії портфельної диверсифікації, поєднуючи традиційні та сучасні формати чаю, з фокусом на глобальну дистрибуцію та адаптацію до регіональних смаків.

Роль транснаціональних корпорацій у формуванні глобальної конкуренції полягає в наступному: ці компанії встановлюють галузеві стандарти якості та

безпеки, контролюють значну частку світових каналів дистрибуції (роздрібні мережі, HoReCa, онлайн), активно впроваджують стандартизовані міжнародні продуктові стратегії (глобальні брендинг, уніфіковані рецептури, мас-маркетинг), а також інвестують у інновації (функціональні чаї, RTD-продукти, стале виробництво). Завдяки масштабам діяльності, потужним ланцюгам постачань та маркетинговим ресурсам вони утримують домінуючі позиції на ринку пакетованого чаю, формуючи високий рівень концентрації та бар'єри для входу нових гравців.

Така структура ринку зумовлює високу залежність глобального споживання від стратегій та економічної стабільності кількох транснаціональних корпорацій, що є важливим фактором при аналізі можливостей входу нових учасників, зокрема китайських виробників, на окремі національні ринки.

Сучасна архітектура чайного ринку також формується під впливом потужних національних корпорацій, які, на відміну від глобальних конгломератів, будують свою стратегію на вертикальній інтеграції та експлуатації автентичності походження. До ключових репрезентантів цієї групи належать:

Dilmah Ceylon Tea Company PLC (Шрі-Ланка) - еталонна модель вертикально інтегрованого бізнесу, де контроль якості здійснюється на всіх етапах: від вирощування на власних плантаціях до пакування та брендингу. Стратегія компанії базується на концепції «Single Origin» (чай одного походження), що дозволяє диференціювати продукт у преміальному сегменті та протиставляти його стандартизованим сумішам (блендам) транснаціональних корпорацій.

Tenfu Corporation (Tenfu Tea, КНР) - один із наймасштабніших суб'єктів китайського ринку, що демонструє ефективне поєднання традиційної чайної культури з інструментами сучасного мережевого ритейлу. Компанія орієнтована на розбудову мультибрендової структури та розвиток власної

розгалуженої торговельної мережі, інтегруючи освітні та культурні компоненти у процес збуту, що забезпечує високу лояльність споживачів.

Ahmad Tea Ltd (Велика Британія) - компанія, що вдало використовує концепцію «британської чайної традиції» для експансії на ринки Східної Європи, Центральної Азії та Близького Сходу. Її стратегія базується на збалансованому поєднанні класичної рецептури та адаптивного маркетингу, що дозволяє утримувати стійкі позиції в сегменті мастиж (mass-exclusive).

Роль даної групи компаній полягає у формуванні ціннісної пропозиції, заснованої на територіальній ідентичності та якості сировини. Вони виступають головними конкурентами транснаціональних корпорацій (ТНК) у середньому та високому цінових сегментах, стимулюючи інтерес споживачів до географічного походження продукту.

Сучасна кон'юнктура ринку характеризується появою динамічних гравців, які заповнюють високотехнологічні та соціально-орієнтовані ніші. До них належать виробники органічного чаю, спеціалізовані wellness-бренди та компанії сегмента RTD (ready-to-drink). Функціональна роль нішевих гравців полягає у створенні «інноваційного тиску» на традиційних лідерів ринку. Саме вони є драйверами диверсифікації асортименту, впровадження екологічно чистого пакування та розробки функціональних напоїв, що відповідає глобальному тренду на здоровий спосіб життя (Health & Wellness).

Світовий ринок чаю характеризується багаторівневою структурою гравців, у межах якої транснаціональні корпорації визначають стандарти масового споживання, національні бренди з глобальною присутністю конкурують через походження та якість, а країни-виробники формують сировинну й дедалі більше брендovanу пропозицію. Така структура зумовлює різноманіття міжнародних продуктових стратегій - від стандартизації до глибокої адаптації та нішевої диференціації.

Отже, світовий ринок чаю характеризується поєднанням транснаціональних корпорацій, національних виробників з глобальними амбіціями та спеціалізованих нішевих компаній. Така структура зумовлює

багаторівневу конкуренцію, у межах якої міжнародна продуктова стратегія виступає ключовим інструментом диференціації та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентне середовище світового ринку чаю є багатовимірним і включає конкуренцію між країнами з різною продуктовою спеціалізацією, між транснаціональними корпораціями та нішевими брендами, а також між традиційними та інноваційними форматами продукту. У цих умовах міжнародна продуктова стратегія стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме через продукт виробники можуть поєднати масштаби, автентичність і брендову диференціацію на глобальному ринку.

Світовий ринок чаю має складну багатовимірну структуру, що зумовлена поєднанням технологічних, культурних, економічних і поведінкових чинників. У межах цієї структури сегментація ринку формується не лише за споживчими ознаками, а й за країною спеціалізацією, оскільки різні країни відіграють неоднакову роль у створенні, просуванні та споживанні чайної продукції. Це зумовлює необхідність розгляду сегментації світового ринку чаю у тісному зв'язку з міжнародною продуктовою стратегією країн-виробників (додаток Л).

За продуктовою ознакою світовий ринок чаю поділяється на сегменти чорного, зеленого, улуну, білого, пуеру та інших спеціалізованих чаїв. Чорний чай домінує у масовому сегменті світового попиту та виробляється переважно в Індії, Кенії та Шрі-Ланці. Для цих країн характерна орієнтація на великі обсяги виробництва, стандартизовану якість та експорт у вигляді сировини або фасованого продукту для міжнародних брендів. Водночас зелений чай асоціюється з культурною традицією та здоровим способом життя і концентрується насамперед у Китаї, Японії та В'єтнамі, де формується попит на більш диференційовані та преміальні продукти.

Окрему нішу становлять улуні, пуер, білий та інші традиційні чаї, які майже повністю пов'язані з Китаєм і Тайванем. Ці сегменти мають обмежені обсяги, але високу додану вартість, що дозволяє використовувати їх як

інструмент преміумізації та формування іміджу країни походження на міжнародних ринках.

За ціновим критерієм світовий ринок чаю чітко поділяється на масовий, мас-преміальний та преміальний (у тому числі суперпреміальний) сегменти. Масовий сегмент формується переважно країнами з розвиненим плантаційним виробництвом та орієнтацією на експорт великих партій, зокрема Індією, Кенією та Аргентиною. Для цих країн продуктова стратегія зосереджена на зниженні собівартості та підтриманні стабільних обсягів постачання.

Натомість мас-преміальний сегмент формується країнами, які поєднують обсяги з елементами брендингу та адаптації продукту, зокрема Китаєм, В'єтнамом та Індонезією. У цьому сегменті чай уже не розглядається виключно як сировина, а як брендований продукт, орієнтований на міжнародні роздрібні мережі. Преміальний і суперпреміальний сегменти характерні для країн із глибокою чайною культурою — Китаю, Японії та Непалу, де продуктова стратегія ґрунтується на автентичності, теруарності та обмеженості пропозиції.

За рівнем створення доданої вартості світовий чайний ринок поділяється на сировинний, брендований та інноваційний сегменти. Сировинна модель характерна для Кенії та частково Індії, де основна частина продукції експортується у вигляді bulk-чая для купажування. Брендowana модель активно розвивається у Шрі-Ланці, яка використовує бренд «Ceylon Tea» як універсальний маркер якості, а також у Китаї, де формується широка лінійка фасованих і преміальних продуктів.

Інноваційний сегмент, до якого належать ready-to-drink формати та функціональні чаї, формується переважно в Японії, США та Китаї. Ці країни використовують чай як основу для створення нових форматів споживання, орієнтованих на молодіжну аудиторію та міський спосіб життя.

Функціональне призначення чайної продукції визначає її орієнтацію на традиційне споживання, задоволення смакових уподобань або досягнення оздоровчого й lifestyle-ефекту. Такий підхід дає виробникам можливість

розширювати ринкову присутність через створення функціональних і спеціалізованих продуктів, а також залучати нові споживчі сегменти.

Формат споживання слугує основою для іншої важливої класифікації, що ґрунтується на зручності, швидкості приготування та особливостях використання продукту. Саме вибір формату безпосередньо впливає на конструкцію виробу, характеристики упаковки та структуру збутових каналів, формуючи ключові конкурентні переваги на різних ринках.

Канали розподілу відображають ступінь прямого контакту виробника зі споживачем, а також рівень контролю над брендом і ціновою політикою. Кожен із них виконує власні стратегічні функції — від забезпечення масового охоплення до зміцнення преміального позиціонування продукту.

Географічні особливості ринку зумовлюють необхідність урахування регіональних відмінностей у культурі чаювання, купівельній спроможності та споживчих очікуваннях. Саме тому адаптація асортименту, рецептурних рішень і маркетингових підходів до національних та регіональних специфік стає обов'язковою умовою ефективної присутності.

Отже, сегментація світового ринку чаю має виразно країноспецифічний характер, у межах якого кожна країна займає власну стратегічну нішу. Поєднання продуктової, цінової, функціональної та культурної сегментації формує складну конкурентну структуру ринку та зумовлює необхідність багаторівневих міжнародних продуктових стратегій, особливо для виробників, орієнтованих на вихід на нові національні ринки.

Світовий ринок чаю зазнає істотної трансформації каналів збуту, що зумовлена змінами споживчої поведінки, цифровізацією торгівлі, зростанням ролі брендингу та скороченням ланцюгів постачання. Якщо традиційно домінували багаторівневі канали з участю аукціонів, трейдерів і великих роздрібних мереж, то в сучасних умовах спостерігається диверсифікація каналів збуту та зростання ролі прямих і спеціалізованих форм продажу. Водночас характер і швидкість цієї трансформації істотно відрізняються залежно від країни та моделі участі у світовому чайному ринку.

Для країн з орієнтацією на масове виробництво та експорт сировини (передусім чорного чаю) зберігається значення традиційних каналів — аукціонів і контрактних поставок для міжнародних брендів. Натомість країни з високою культурною цінністю чаю та розвинуеною внутрішньою чайною культурою дедалі активніше переходять до коротших каналів збуту, включаючи спеціалізовані магазини, електронну комерцію та прямі продажі виробника споживачеві. Така трансформація безпосередньо впливає на міжнародну продуктову стратегію, оскільки вимагає адаптації продукту, упаковки, комунікацій і цінового позиціонування під конкретний канал (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Трансформація каналів збуту чайної продукції у провідних країнах

Країна	Домінуючі канали збуту	Трансформаційні тенденції	Стратегічне значення для продуктової стратегії
Китай	Онлайн-платформи, спеціалізовані магазини, прямі продажі	Швидке зростання e-commerce та direct-to-consumer	Розширення преміальних і автентичних лінійок; гнучка продуктова диференціація
Індія	Аукціони, контракти з ТНК, масовий ритейл	Поступовий розвиток брендovanого роздрібу	Фокус на стандартизації; обмежена продуктова адаптація
Шрі-Ланка	Експорт через трейдерів, ритейл, HoReCa	Посилення брендovаних експортних каналів	Підтримка іміджу «Ceylon Tea»; контроль якості
Кенія	Аукціони, оптові контракти	Збереження традиційної моделі збуту	Орієнтація на масовий сегмент і купажування
Японія	Спеціалізовані магазини, онлайн, автомати	Інтеграція офлайн і цифрових каналів	Підтримка преміального та функціонального позиціонування
В'єтнам	Експортні контракти, ритейл	Розвиток e-commerce для готової продукції	Перехід від сировинної до брендovаної моделі
США	Масовий ритейл, онлайн, HoReCa	Активний розвиток RTD-каналів	Інновації у форматах і упаковці
Велика Британія	Супермаркети, спеціалізовані магазини	Зростання попиту на етичні та преміальні бренди	Диференціація асортименту за цінністю

Країни-виробники з преміальною спеціалізацією (Китай, Японія) швидше переходять до цифрових і прямих каналів збуту, що підсилює роль продуктової диференціації.

Сировинно орієнтовані країни (Кенія, частково Індія) зберігають залежність від традиційних каналів, що обмежує розвиток власних міжнародних брендів.

Розвинені споживчі ринки (США, Велика Британія) виступають драйверами інновацій у каналах збуту, стимулюючи виробників адаптувати продукти під нові формати (RTD, online-exclusive).

Отже, трансформація каналів збуту на світовому ринку чаю має виразно країноспецифічний характер і безпосередньо впливає на вибір міжнародної продуктової стратегії. Скорочення ланцюгів постачання та зростання ролі цифрових каналів підсилюють значення бренду, автентичності та адаптації продукту до конкретного каналу збуту.

Також, треба відзначити, що світовий ринок чаю зазнає впливу низки викликів та ризиків, серед яких коливання цін на сировину, логістичні обмеження, зміни клімату та зростання витрат на виробництво. Для міжнародних виробників і експортерів ці виклики та ризики безпосередньо впливають на стабільність постачання, собівартість продукції, конкурентоспроможність та ефективність реалізації міжнародної продуктової стратегії. В умовах глобалізації ризики мають системний характер і дедалі частіше виходять за межі національних ринків. (рис.2.4).

Світовий ринок чаю є високочутливим до змін клімату, оскільки чайне виробництво залежить від стабільних температурних режимів та опадів. Часті посухи, повені й деградація ґрунтів призводять до коливань врожаїв, погіршення якості сировини та зростання виробничих витрат.

Переважна частка світового виробництва чаю зосереджена в обмеженій кількості країн, що підвищує системні ризики для глобального ринку. Будь-які соціально-економічні або кліматичні потрясіння в ключових країнах-виробниках можуть мати глобальні наслідки для пропозиції та цін.

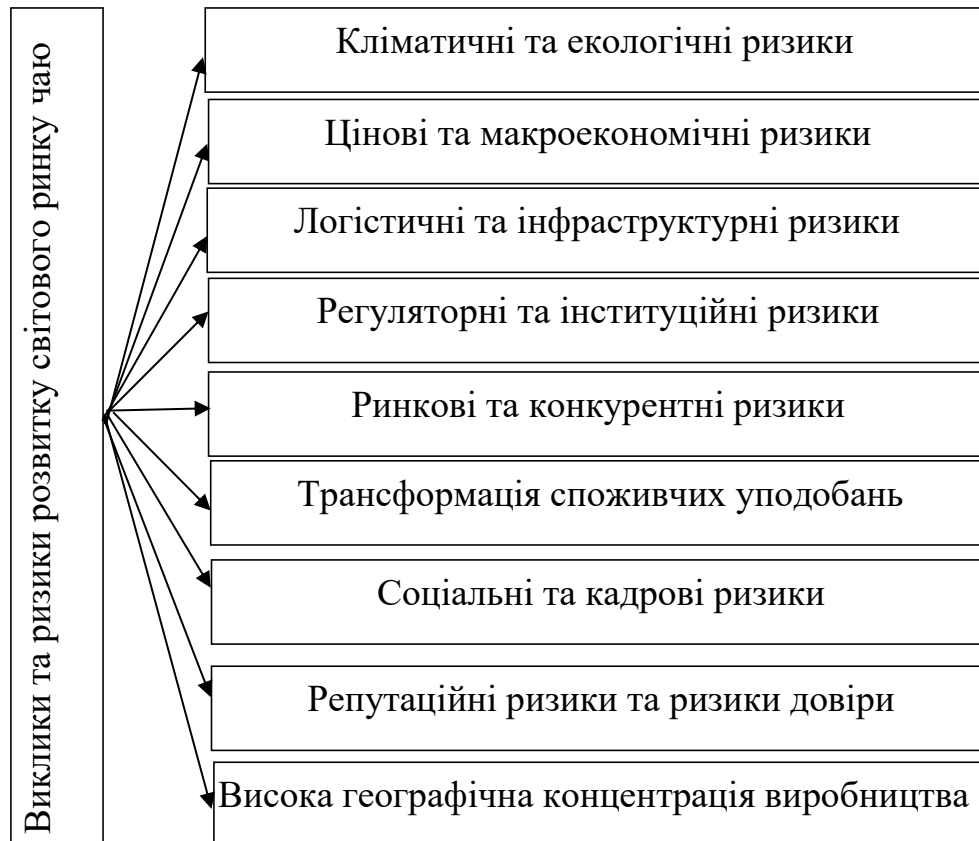


Рис. 2.4. Виклики та ризики розвитку світового ринку чаю

Масовий сегмент чайного ринку характеризується жорсткою ціновою конкуренцією та обмеженими можливостями перекладання витрат на кінцевого споживача. Коливання світових цін на сировину, енергоносії та логістику істотно знижують рентабельність виробників.

Світовий чайний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, особливо в масовому сегменті, де домінують великі обсяги та низька диференціація продукту. Перенасичення цього сегмента призводить до цінового тиску та зниження прибутковості, що змушує виробників шукати нові сегменти або переходити до преміалізації.

Водночас швидке зростання преміального та нішевого сегментів супроводжується підвищенням вимог до якості, брендингу та автентичності, що створює ризики для виробників, які не мають достатнього репутаційного капіталу або ресурсів для позиціонування у цих сегментах.

Зростають вимоги до безпечності, сертифікації, екологічної та соціальної відповідальності, особливо на ринках ЄС і Північної Америки. Для багатьох виробників, зокрема дрібних фермерів, це створює фінансові та організаційні бар'єри доступу до високорентабельних ринків.

Глобальний характер торгівлі чаєм робить ринок вразливим до порушень логістичних ланцюгів, зростання вартості перевезень і транспортних обмежень. Логістичні збої безпосередньо впливають на кінцеву ціну продукції та стабільність постачання.

Зміна стилю життя та зростання конкуренції з боку інших напоїв (кава, функціональні напої, RTD) створюють ризики для традиційного сегмента чаю. Виробники змушені адаптувати асортимент і формати, що потребує інвестицій та інновацій.

Чайне виробництво залишається трудомістким, а соціальні проблеми — умови праці, рівень доходів, старіння робочої сили — набувають дедалі більшої уваги з боку регуляторів і споживачів. Порушення соціальних стандартів можуть призводити до репутаційних втрат і втрати ринків збуту.

У сучасних умовах бренд і країна походження відіграють ключову роль у формуванні споживчої довіри. Скандали, пов'язані з екологією, соціальною відповідальністю або фальсифікацією походження, можуть мати довготривалий негативний вплив на позиції виробників.

Світовий ринок чаю функціонує в умовах багаторівневої ризиковості, де кліматичні, економічні, регуляторні та соціальні виклики взаємно підсилюють один одного. Це зумовлює необхідність переходу виробників до гнучких міжнародних продуктових стратегій, орієнтованих на диверсифікацію, преміумізацію та підвищення стійкості ланцюгів постачання.

У таких умовах міжнародна продуктова стратегія стає ключовим інструментом адаптації компаній до змін зовнішнього середовища та забезпечення їхньої довгострокової присутності на глобальному ринку. Міжнародні продуктові стратегії провідних країн-виробників чаю суттєво

відрізняються за глибиною адаптації, роллю країни походження та підходами до формування асортименту (табл.2.8).

Таблиця 2.8.

Порівняння міжнародних продуктових стратегій провідних країн-виробників чаю

Критерій	Китай	Індія	Шрі-Ланка
Роль на світовому ринку	Найбільший виробник; домінування за обсягами	Один із лідерів за виробництвом і споживанням	Авторитетний експортер преміального чорного чаю
Структура виробництва	Дрібні та середні господарства; висока регіональна різноманітність	Плантаційна модель + внутрішній ринок	Вертикально інтегровані компанії
Основні види чаю	Зелений, улун, білий, пуер, чорний	Переважно чорний	Чорний (Ceylon tea)
Фокус міжнародної продуктової стратегії	Перехід від експорту сировини до брендovаних продуктів	Поєднання масового експорту з регіональною диференціацією	Акцент на якості, походженні та репутації
Рівень культурної автентичності	Високий (традиції, ритуальність)	Середній (регіональні сорти)	Середньо-високий (якість і стандарти)
Підхід до стандартизації / адаптації	Гібридний: автентичні + адаптовані продукти	Помірна стандартизація з регіональним брендингом	Висока стандартизація якості, обмежена адаптація
Брендинг країни походження	Поступово посилюється	Сильні регіональні бренди (Ассам, Дарджилінг)	Сильний єдиний бренд «Ceylon Tea»
Цільові міжнародні ринки	Азія, Європа, нові ринки	Європа, Близький Схід, СНД	Європа, Близький Схід, Північна Америка
Конкурентна перевага	Масштаб + різноманіття + культурна глибина	Обсяги + впізнавані регіони	Якість + довіра + преміум-позиціонування
Ключові виклики	Низька впізнаваність брендів, складність автентичного продукту	Кліматичні ризики, коливання якості	Високі витрати, обмежене масштабування

Для Китаю характерною є орієнтація на поєднання автентичності та диференціації продукту: китайська стратегія ґрунтується на широкому

продуктовому портфелі, що охоплює як традиційні високовартісні сорти (зелений чай, улун, пуер), так і адаптовані продукти для масових ринків. При цьому акцент робиться на культурному походженні, регіональній ідентичності та історичній цінності чаю як елементу національної спадщини. Індія, навпаки, реалізує більш стандартизовану міжнародну продуктову стратегію, орієнтовану на великі обсяги виробництва та стабільну якість. Індійські виробники фокусуються на чорному чаї як базовому масовому продукті, активно використовуючи бренд країни походження (Darjeeling, Assam) у поєднанні з глобальними брендами та адаптацією до вимог міжнародних роздрібних мереж.

Стратегія Шрі-Ланка вирізняється чіткою концентрацією на експортно орієнтованій продуктивній моделі з високим рівнем стандартизації та контролю якості. Ключовим елементом міжнародної продуктової стратегії Шрі-Ланки є бренд «Ceylon Tea», який використовується як універсальний маркер якості та надійності незалежно від цільового ринку. На відміну від Китаю, де продуктова стратегія є багаторівневою та культурно диференційованою, і від Індії, яка орієнтується на масштаб і стабільність, Шрі-Ланка застосовує більш вузьку, але послідовну продуктову спеціалізацію. Такий підхід забезпечує високу впізнаваність бренду країни, проте обмежує гнучкість асортименту та можливості глибокої локалізації продукту на окремих ринках. У сукупності ці відмінності демонструють, що міжнародна продуктова стратегія в чайній галузі формується як результат балансу між культурною автентичністю, стандартизацією та ринковою адаптацією, що має принципове значення для вибору стратегічної моделі виходу на нові ринки, зокрема український.

Порівняльний аналіз міжнародних продуктивних стратегій Китаю, Індії та Шрі-Ланки свідчить про суттєві відмінності у підходах до формування конкурентних переваг на світовому ринку чаю. Якщо Китай орієнтується на поєднання масштабів виробництва з поступовим переходом до брендкованої продукції та збереженням високого рівня культурної автентичності, то Індія реалізує модель регіональної диференціації з акцентом на окремі чайні регіони. Натомість Шрі-Ланка концентрується на стратегії преміального експорту,

базованої на якості та сильному бренді країни походження. Зазначені відмінності формують різні можливості та обмеження для виходу виробників на нові міжнародні ринки.

Таким чином, світовий ринок чаю перебуває у стані структурної трансформації, що проявляється у зміні споживчих пріоритетів, зростанні ролі брендингу, преміалізації та вимог до сталого розвитку. Ці процеси зумовлюють перехід від сировинно орієнтованих моделей до стратегій створення доданої вартості, в яких міжнародна продуктова стратегія відіграє ключову роль.

2.2. Характеристика міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю

Китай є ключовим гравцем світового чайного ринку, поєднуючи статус найбільшого виробника чаю з унікальною продуктовою диверсифікацією та глибокою культурною традицією чаювання.

Лідерство Китаю у виробництві та споживанні чаю зумовлено як історико-культурними чинниками, так і системною державною підтримкою чайної галузі. Чай у Китаї розглядається не лише як сільськогосподарський продукт, а як елемент національного бренду, експортної стратегії та регіонального розвитку.

Чайна галузь Китаю є однією з найдавніших та стратегічно важливих складових агропродовольчого сектору країни, що поєднує багатовікові традиції виробництва з активним упровадженням інноваційних маркетингових підходів. Китай утримує провідні позиції у світі за обсягами виробництва, споживання та експорту чаю, а також виступає законодавцем асортиментного різноманіття й продуктивних стандартів у даному сегменті.

Маркетингова модель китайського чайного сектору поєднує масове виробництво базових сортів, розвиток преміальних та регіональних продуктів та активну інтеграцію інновацій, цифрових каналів та експортної орієнтації.

Виробництво чаю в Китаї характеризується високою регіональною концентрацією, де ключові провінції формують спеціалізовані продуктові кластери, поєднанням дрібних фермерських господарств і великих агрохолдингів, що дозволяє одночасно забезпечувати обсяги та різноманіття асортименту та вертикальною інтеграцією, коли виробники контролюють вирощування, переробку, пакування та збут. З маркетингової точки зору це створює передумови для диференціації продукції за походженням, формування регіональних брендів, гнучкого управління собівартістю.

В умовах глобалізації ринків, зростання конкуренції, трансформації споживчих уподобань та посилення вимог до якості, безпечності й сталості продукції, продуктова стратегія чайних компаній Китаю набуває особливого значення. Вона формується під впливом культурних чинників, регіональної спеціалізації, державної аграрної політики, експортної орієнтації та активного використання цифрових каналів просування.

Реалізація чайної продукції в Китаї здійснюється як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках із застосуванням різних маркетингових стратегій. На внутрішньому ринку домінує диверсифікована модель збуту, що поєднує традиційні канали з активним розвитком електронної комерції та брендів «нового чаю». Внутрішній ринок є ключовим каналом реалізації чайної продукції та характеризується:

- високим рівнем споживчої культури;
- сегментацією за доходами, віком та стилем життя;
- зростанням попиту на premium, organic та functional tea.

На міжнародних ринках китайські виробники орієнтуються на експорт масових видів чаю (передусім чорного та зеленого), одночасно розвиваючи нішеві сегменти преміального та органічного чаю. Таким чином, маркетингова модель реалізації чаю в Китаї поєднує масштабність виробництва з поступовим переходом до стратегії диференціації, брендингу та підвищення цінності продукту в глобальному ланцюгу поставок.

Таким чином, виробнича структура є маркетингово керованою, а не виключно аграрною, що свідчить про зрілий рівень ринкової орієнтації галузі.

За даними галузевих звітів International Tea Committee, узагальнених у The 2025 Global Tea Report, у 2024 році на Китай припадало понад половину світового виробництва чаю (53%), що свідчить про надзвичайно високу концентрацію глобальної пропозиції [180]. Така домінуюча позиція зумовлює значний вплив Китаю на структуру світового виробництва, асортиментні зрушення та довгострокові тренди розвитку галузі.

Саме в Китаї сформувався широкий спектр видів чаю - від масових до нішевих і преміальних, що визначає особливу роль країни у глобальних ланцюгах створення доданої вартості. У цих умовах міжнародна продуктова стратегія китайського виробника чаю формується на перетині внутрішніх виробничих можливостей, специфіки національного ринку та вимог зовнішніх ринків.

Міжнародні продуктові стратегії китайських виробників спрямовані на поєднання трьох взаємодоповнювальних цілей: утримання масштабів і обсягів експорту (масовий сегмент), формування іміджу країни походження через преміальні та автентичні продукти, захоплення нових споживчих ніш через інноваційні формати (RTD, cold-brew, функціональні чаї). Для досягнення цих цілей застосовується комбінований набір інструментів - від стандартизації купажів до локалізації асортименту.

Реалізація такої комплексної та гнучкої міжнародної продуктової стратегії на практиці забезпечується діяльністю конкретних китайських виробників і брендів чаю, кожен з яких по-своєму поєднує стандартизацію, адаптацію та автентичність у власному продуктовому портфелі.

Зазначені стратегічні підходи знаходять практичне відображення у діяльності конкретних китайських виробників і брендів чаю, які по-різному реалізують міжнародну продуктову стратегію залежно від своєї спеціалізації та цільових ринків.

Так, компанія Chagee швидко розвивалась з 2017 року, ставши одним із наймасштабніших брендів чаю та молочних чаїв у Китаї та світі. Chagee активно реалізує стратегію глобальної експансії, поєднуючи сильний бренд і франчайзингову модель розширення. Компанія швидко зросла на внутрішньому ринку і зараз має понад 6 000 магазинів по всьому світу, що свідчить про значне охоплення міжнародної споживчої бази. У своїй IPO-стратегії на Nasdaq Chagee позиціонує себе як бренд з потенціалом досягти присутності у 100 країнах і продати 15 млрд порцій чаю щорічно, що підкреслює довгострокове планування глобальної дистрибуції. Експортна стратегія Chagee базується не лише на фізичних точках продажу, а й на розбудові глобальної ланцюгової системи постачання, включно з логістикою, міжнародними сертифікаціями та стандартами безпеки продукту, що дозволяє компанії стабільно обслуговувати ринки Південно-Східної Азії та розширюватися до Європи і Північної Америки [181].

Один із найвідоміших виробників традиційних китайських чаїв з потужними експортувальними каналами є Tenfu Tea. Дана компанія має широку продуктову лінійку - зелений, чорний, улун та інші сорти, а також роздрібні точки [182].

Tenfu Tea робить ставку на диференціацію асортименту та демонстрацію китайської чайної культури в міжнародних поставках. Компанія використовує свій широкий продуктивний портфель - включно з преміальними сортами чаю - для виходу на нові ринки, адаптуючи продуктову лінійку під локальні споживчі вподобання та вимоги стандартів якості. Стратегічний фокус Tenfu Tea на просуванні культурної та історичної ідентичності китайського чаю підтримує експорт, оскільки він дозволяє позиціювати продукцію не лише як товар, а як культурний досвід. Tenfu також розвиває партнерські відносини і інтегрує наукові та культурні аспекти в просування на глобальних ринках, що підсилює її конкурентні переваги.[182]

China National Tea Corporation (CNTC) є стратегічно важливий гравець, який об'єднує виробництво, брендинг та експорт. Роль CNTC полягає не лише

у обсягах, а й у формуванні іміджу “китайського чаю” на світових ринках [182]. CNTC, як одна з найбільших чайних корпорацій Китаю, реалізує експортну стратегію, спрямовану на зміцнення міжнародного впливу через якість продукції та бренд «Made in China». Компанія працює з традиційними сортами чаю, такими як Longjing та Zhenghe, що мають високу впізнаваність на зовнішніх ринках, і через це підтримує стабільні поставки до країн Європи та Азії. Її стратегія включає співпрацю з регіональними митними органами та підтримку стандартів якості, що допомагає адаптувати продукцію до технічних та санітарних вимог імпортерів. CNTC також працює над розширенням присутності китайського чаю у міжнародних виставкових заходах та платформах, що сприяє підвищенню впізнаваності брендів на глобальному ринку [182].

Zhejiang Tea Group - відомий виробник Longjing (Dragon Well) - одного з найцінніших і найвідоміших китайських зелених чаїв. Компанія має суттєву частку ринку плантацій цієї категорії чаю [184].

Zhejiang Tea Group фокусується на експорті високоякісних зелених чаїв, зокрема Longjing (Dragon Well) — одного з найвідоміших китайських сортів. Компанія активно розвиває брендинг походження (origin branding) та контролює якість на всіх стадіях виробництва, що позитивно впливає на конкурентоспроможність на ринках Європи, Північної Америки та Південно-Східної Азії [183]. Експортна стратегія Zhejiang Tea Group включає також інноваційні підходи у продукті та логістиці, зосереджуючись на задоволенні специфічних вимог споживачів до якості, дизайну упаковки та смакових уподобань. Це сприяє успішному виходу на преміальні сегменти ринку та збільшенню частки експорту в структурі продажів компанії.

Heytea / ChaPanda / Good Me - це не класичні виробники листового чаю, але ключові гравці ринку чайних напоїв (bubble tea, нові формати). Наприклад, Good me має майже 9800+ точок по Китаю і нещодавно провів ІРО в Гонконгу; ChaPanda - понад 8000 магазинів; Heytea - понад 4000 локацій. Heytea та інші бренди нових чайних напоїв (bubble tea, «новий стиль чаю») активно

реалізують стратегію виходу на міжнародні ринки через відкриття власних точок у великих містах світу - від Сінгапуру до Лондона та Північної Америки. Це дозволяє їм не лише продавати продукт, а й просувати китайську чайну культуру у сучасному форматі через гастрономічний досвід [185]. Експорт та міжнародна стратегія цих брендів також базується на адаптації смакових профілів і сервісних підходів до локальних ринків, що дозволяє залучати нову аудиторію та формувати попит на продукти, які поєднують традиційні чайні аромати з сучасними трендами напоїв.

Отже, провідні китайські чайні компанії можна умовно розділити на традиційних виробників листового чаю (Tenfu, CNTC, Zhejiang Tea Group) та сучасних споживчих брендів/мереж (Chagee, Heytea, ChaPanda, Good Me). Перші домінують у експорті та виробництві базових та преміальних сортів, другі - у формуванні нового споживчого попиту на чайні напої та lifestyle-бренди.

Зазначений поділ китайських чайних компаній відображає не лише організаційні відмінності між виробниками, а й різні підходи до формування міжнародної продуктової стратегії. Традиційні виробники зосереджуються на масштабах, стабільності якості та експорті листового чаю, тоді як сучасні споживчі бренди орієнтовані на інноваційні формати, нові моделі споживання та lifestyle-позиціонування. Узагальнення цих підходів дозволяє виділити основні типи міжнародних продуктових стратегій китайських виробників чаю, їхні ключові характеристики, приклади компаній та цільові ринки, що систематизовано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 відображає багаторівневу структуру міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю, демонструючи поєднання масових, преміальних, нішевих та інноваційних підходів. Представлені стратегії ілюструють, як різні компанії адаптують продуктовий портфель до специфіки цільових ринків, каналів збуту та споживчих сегментів, забезпечуючи одночасну присутність Китаю у широкому спектрі форматів світового чайного ринку.

Таблиця 2.9

**Види міжнародних продуктивих стратегій китайських виробників чаю
та їх ринкова спрямованість**

Вид стратегії	Характеристика (коротко)	Виробник / бренд (приклади)	Цільовий ринок / сегмент
Масова / стандартизована	Великий обсяг, стандартизовані купажі, низька ціна, ефект масштабу	China National Tea Corporation (CNTC), Zhejiang Tea Group, Hunan Tea Group	Африка (Марокко, Гана), Центральна Азія (Узбекистан), Росія — масовий ритейл та опт
Мас-преміум	Брендовані фасовані лінійки з привабливим пакуванням; часткова адаптація смаку	Tenfu, Zhejiang Tea Group (брендовані серії)	Європа (мас-преміум ритейл), міські сегменти Китаю, e-commerce
Преміальне / теруарне	Single-origin, обмежені партії, ручна обробка, storytelling	Da Yi (Dayi, пуер), Xiaguan Tea Group, Pinpinxiang	ЄС, Японія, Південна Корея, спеціалізований ритейл, collectors/NoReCa
Нішеве / колекційне	Висока маржа, вузькі обсяги, інвестиційні сорти (витримка пуеру)	Da Yi, регіональні майстри, приватні плантації	Нішеві покупці у ЄС, Гонконгу, колекціонери, luxury-канали
Інноваційні формати (RTD, cold-brew, функціональні)	Готові до споживання, new-age рецептури, орієнтація на молодь	Heytea, CHALI, Good Me	Північна Америка (RTD-маркет), Пд.-Сх. Азія, великі міста Китаю
Адаптація / локалізація	Модифікація купажів, фасування й маркування під конкретний ринок	CHALI (адаптації), Tenfu (локалізовані серії)	ЄС (локальні етикетки), США (регламент), Східна Європа (смакова адаптація)
Сталий розвиток /простежуваність	Сертифікації (organic, FairTrade), QR-трейсинг, ESG-комунікація	Tenfu, Zhejiang Tea Group, окремі плантації/експортні проекти	ЄС, США, преміальні сегменти глобально
Брендинг країни походження	Storytelling про теруар і традицію; просування “China as origin”	Xiaguan, Da Yi, Zhejiang Tea Group (імідж-лінійки)	Преміальні ринки ЄС, Японія, P.R. іміджеві сегменти
D2C / E-commerce / підписні моделі	Прямі продажі, підписки, CRM-маркетинг, висока маржа на premium	CHALI, Tenfu, незалежні ремісничі бренди	Глобальні e-commerce, міська молодь, diaspora-ринок (включно з Україною)

Проте, міжнародні продуктиві стратегії китайських виробників чаю поєднують стабільний експортний масив (стандартизовані продукти) із розвитком преміальних та інноваційних лінійок. Ключ до успіху - здатність одночасно використовувати ефект масштабу та створювати високоцінні,

простежувані продукти з сильним брендом країни походження, адаптуючись до вимог конкретних ринків.

Розгляд окремих китайських виробників і брендів чаю показує, що, попри відмінності у масштабах діяльності, асортиментній спеціалізації та цільових ринках, їхні підходи до формування продуктового портфеля мають низку спільних рис. Повторюваність стратегічних рішень щодо поєднання масових, преміальних і нішевих продуктів, балансу між стандартизацією та адаптацією, а також активне використання брендингу країни походження дозволяє узагальнити ці практики у вигляді цілісної міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю. Саме її ключові елементи та логіка формування дозволило визначити узагальнені складові формування та реалізації міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю (рис. 2.5).

Представлена послідовність основних складових міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю відображає її системний і динамічний характер, що забезпечує гнучкість та здатність міжнародної продуктової стратегії ефективно реагувати на виклики світового ринку.

Формування продуктової бази є вихідним і визначальним етапом міжнародної продуктової стратегії, оскільки саме на цьому етапі закладається асортиментне ядро, яке забезпечує конкурентоспроможність компанії на зовнішніх ринках. Для китайських виробників чаю воно ґрунтується на використанні національної сировинної бази, регіональної спеціалізації та історично сформованих технологій виробництва, що дозволяє створити широкий спектр продукції — від масових сортів до преміальних і нішевих чаїв. У межах цього етапу визначаються ключові види чаю, обсяги виробництва, рівень стандартизації якості та потенціал для подальшої диференціації, що формує основу майбутнього експортного портфеля.

Асортиментна політика чайної продукції в Китаї формується під впливом поєднання історично зумовлених традицій чайного виробництва, регіональної спеціалізації, державного регулювання та ринково орієнтованих інновацій. Вона спрямована на максимальне охоплення різних сегментів споживачів – від

масового до преміального – та забезпечення конкурентоспроможності китайського чаю як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

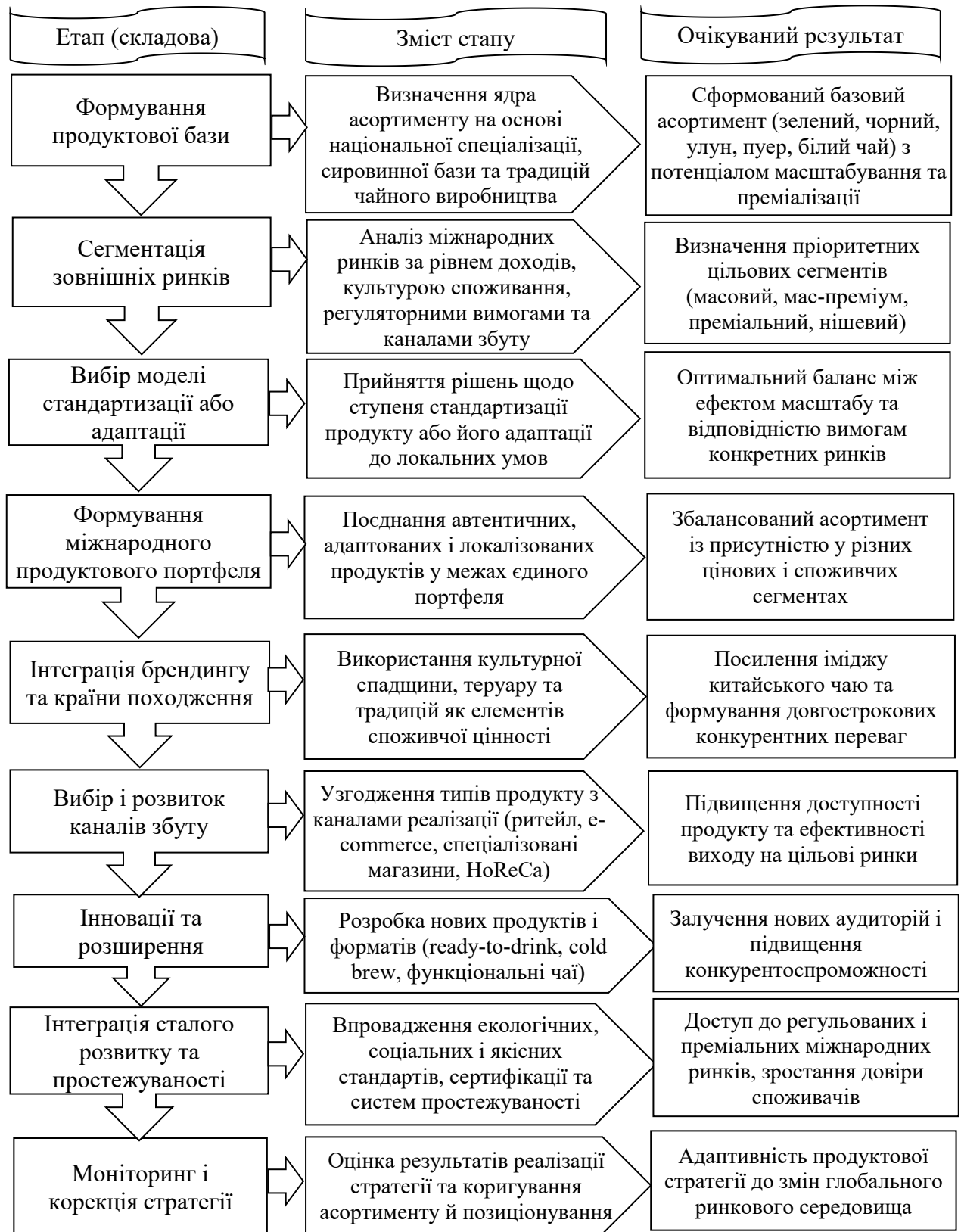


Рис. 2.5. Основні складові міжнародних продуктових стратегій китайських виробників чаю

Регіональна спеціалізація є ключовим елементом асортиментної політики чайної галузі Китаю, оскільки кожен чайний регіон має унікальні природно-кліматичні умови, традиції виробництва та репутаційний капітал. Зокрема:

провінція Фуцзянь спеціалізується на виробництві улунів, білого та чорного чаю, що формує основу експортно орієнтованих асортиментних ліній;

провінція Юньнань є центром виробництва пуеру та інших ферментованих чаїв, що позиціонуються як унікальні продукти з високою автентичністю;

провінція Чжецзян відома високоякісними зеленими чаями, орієнтованими на внутрішній ринок і преміальні сегменти.

Регіональна спеціалізація виконує не лише виробничу, а й маркетингову функцію, сприяючи формуванню географічних зазначень, брендів походження та диференціації продукту за нематеріальними характеристиками. З маркетингової точки зору це створює можливості для сегментації ринку за походженням, типом чаю та рівнем доданої вартості, а також для розвитку брендів із географічною ідентичністю.

Китайський чайний асортимент характеризується високим рівнем диверсифікації та глибокою продуктовою диференціацією, що ґрунтується на технології обробки чайного листа, теруарних особливостях та культурних традиціях споживання. Основними асортиментними групами є:

зелений чай, який займає домінуючу частку у внутрішньому споживанні та асоціюється зі здоровим способом життя;

чорний чай, орієнтований передусім на експортні ринки та міжнародні споживчі стандарти;

улун, що поєднує риси зеленого та чорного чаю і позиціонується як продукт середнього та преміального сегментів;

білий чай, який вирізняється мінімальною обробкою та високою доданою вартістю;

пуер, що має унікальні властивості витримки та чітко виражене регіональне походження;

ароматизовані та купажовані чаї, орієнтовані на молодіжну аудиторію та міжнародні ринки.

Домінування Китаю особливо виразно проявляється у структурі виробництва за видами чаю (табл. 2.10). На відміну від більшості інших країн, які спеціалізуються переважно на чорному чаї, Китай виступає світовим центром виробництва зеленого чаю та традиційних ферментованих і напівферментованих сортів, що мають високу культурну та символічну цінність.

Зелений чай забезпечує основу виробництва та внутрішнього споживання, формуючи стабільний попит та репутацію китайського чаю, чорний чай залишається ключовим продуктом для експорту та масового ринку, улун, білий чай і пуер концентруються у преміальному та нішевому сегменті, що дозволяє китайським виробникам формувати високу додану вартість. Ароматизовані та купажовані чаї демонструють тенденції інновацій та залучення нових споживчих груп, зокрема на міжнародних ринках. Така структура асортименту дозволяє китайським виробникам гнучко реагувати на зміни споживчих уподобань і формувати багаторівневу продуктову лінійку.

Динаміка виробництва чаю в Китаї має тенденцію до збільшення, так в 2024 році порівняно з 2020 роком загальне виробництво чаю зросло на 748,2 тис. т. (25%), треба відмітити, що виробництво білого чаю (白茶, Bái chá) виросло на 66%, жовтого чаю (黃茶, Huáng chá) – 58%.

Таблиця 2.10

Структура виробництва основних видів чаю в Китаї

Вид чаю	2020		2021		2022		2023		2024		+- 2024 р. до 2020 р.	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	м	тис. т	%	тис. т	%
Всього чаю, в тому числі:	2991,8	100	3164	100	3342,1	100	3541,1	100	3740	100	748,2	X
Зелений чай (绿茶, Lǜ chá)	1824,7	61	1849,4	58,5	1853,8	55,5	1900	53,7	2020	54	195,3	-7
Білий чай (白茶, Bái chá)	73,5	2,4	81,9	2,6	94,5	2,8	100,2	2,8	115	3,1	41,5	0,7
Жовтий чай (黄茶, Huáng chá)	14,5	0,5	13,3	0,4	13	0,4	23	0,6	23	0,7	8,5	0,2
Улун (乌龙茶, Wū lóng chá)	277,8	9,3	287,2	9,1	311,3	9,3	276	7,8	311	8,3	33,2	-1
Червоний чай (红茶, Hóng chá)	404,3	13,5	434,5	13,7	482	14,4	491	13,9	522	13,9	117,7	0,4
Чорний чай (黑茶, Hēi chá)/Пуер (普洱茶, Pǔ'ěr chá)	370	12,4	400	12,6	425	12,7	458	12,9	489	13,1	119	0,7
Інші	27	0,9	97,7	3,1	162,5	4,9	292,9	8,3	260	6,9	233	6

Розроблено автором на основі [186]

Щодо структури виробництва чаїв, треба зазначити, що виробництво зеленого чаю та улун знизилась, а чорного/пуер та білого чаю виросло. Крім того збільшилось виробництво інших чаїв, зокрема фруктових та трав'яних (рис. 2.6).

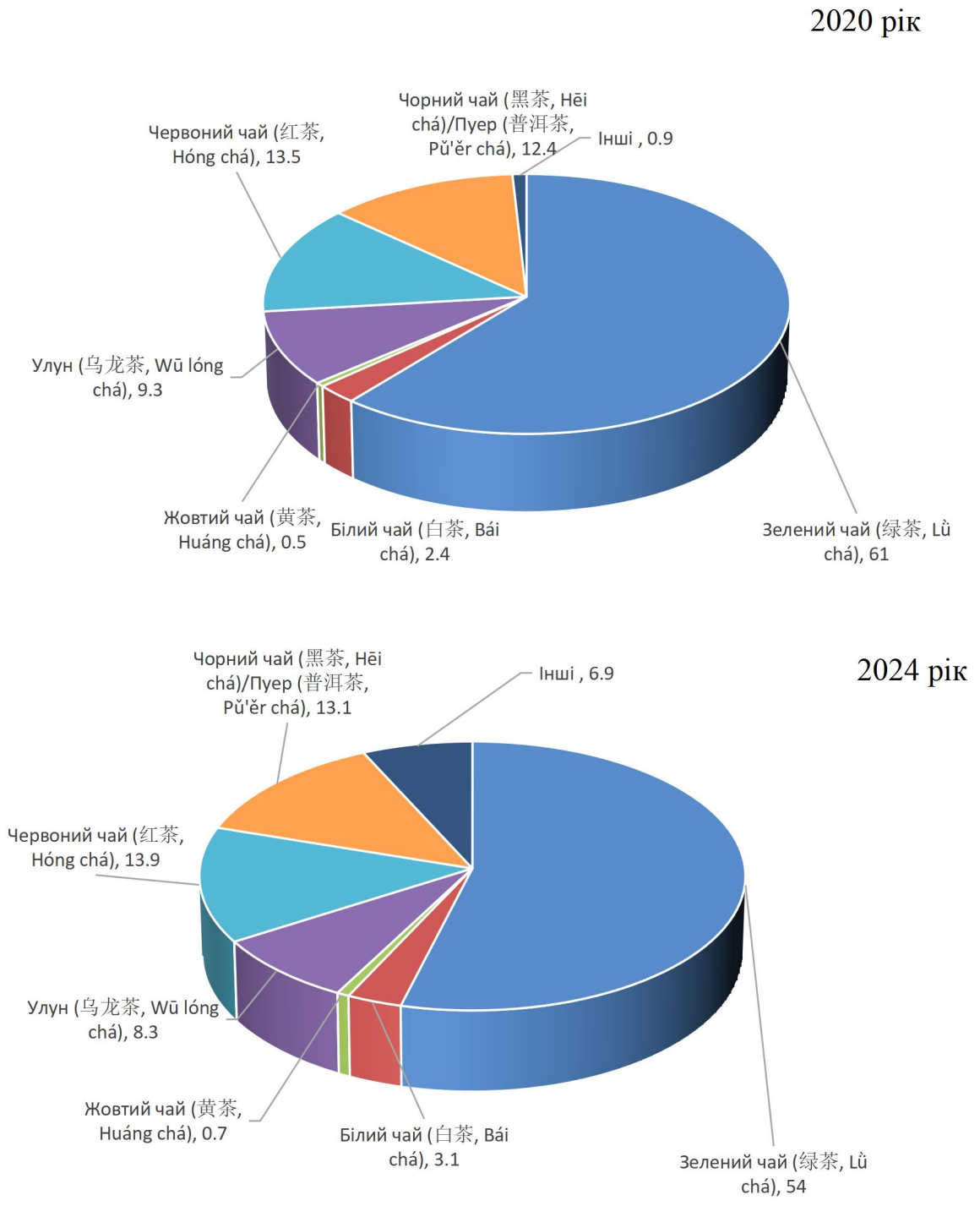


Рис. 2.6 Структура виробництва чаю в Китаї 2020 р. та 2024 р.

Зафіксовані зрушення у динаміці та структурі виробництва чаю в Китаї свідчать не лише про кількісне зростання галузі, а й про якісну трансформацію продуктової пропозиції. Збільшення частки білого, жовтого та ферментованих чаїв, а також розширення сегмента фруктових і трав'яних чаїв відображає реакцію виробників на зміну споживчих уподобань, підвищення попиту на преміальні та функціональні продукти й прагнення до диверсифікації асортименту з вищою доданою вартістю.

Такі структурні зміни безпосередньо впливають на механізми реалізації чаю, оскільки різні види продукції орієнтовані на відмінні канали збуту, цінкові сегменти та моделі просування.

Реалізація чаю в Китаї характеризується поєднанням стабільного внутрішнього попиту та поступової диверсифікації каналів збуту, що відповідає змінам у структурі виробництва. Масові види чаю, насамперед зелений і чорний, реалізуються переважно через традиційний роздріб і великі торговельні мережі, тоді як преміальні сорти - білий, жовтий, пуер та спеціалізовані фруктові й трав'яні чаї - все частіше просуваються через онлайн-платформи, спеціалізовані магазини та заклади ресторанно-готельного сервісу. Така модель реалізації забезпечує ефективне охоплення різних споживчих сегментів і дозволяє виробникам гнучко адаптувати збутову політику до зростаючого попиту на продукти з вищою доданою вартістю (табл.2.11).

Дані таблиці 2.11. свідчать про суттєве зростання обсягів реалізації чаю у 2020–2024 рр., з особливо різким збільшенням у 2024 році, що відображає як відновлення внутрішнього споживання, так і розширення ринкової пропозиції. У 2020–2024 роках реалізація чаю в Китаї суттєво зросла: загальний обсяг збільшився з 2201,6 до 2412,7 тис. т (+211,1 тис. т), що свідчить про розширення внутрішнього попиту та місткості ринку. У структурі продажів 2024 року домінує зелений чай (близько 55 %), тоді як вагомими є також червоний (16 %), темні чаї/пуер (15 %) та улун (10 %), при поступовому зростанні частки білого, жовтого й інших спеціалізованих чаїв. Найбільш динамічно збільшуються реалізація червоного, темного та категорії «інші», що

відображає диверсифікацію споживчих уподобань і розвиток преміальних та інноваційних сегментів. Така структура внутрішнього ринку формує широку продуктову базу для експорту, дозволяючи китайським виробникам одночасно просувати на зовнішні ринки як масові, так і спеціалізовані види чаю. Дана трансформація структури реалізації підтверджує поступовий перехід китайського чайного ринку від переважно масового споживання до більш диверсифікованої, ціннісно орієнтованої моделі.

Таблиця 2.11

Реалізація основних видів чаю, тис. т

Реалізація	2020	2021	2022	2023	2024	2024р. 2020р.	до
Всього чаю, в тому числі	2201,6	2301,9	2397,5	2404	2412,7	211,1	
Зелений чай (绿茶, Lǜ chá):	1279	1309,2	1311	1289	1317,2	38,2	
Білий чай (白茶, Bái chá)	62,5	70,5	81,3	83	73,7	11,2	
Жовтий чай (黄茶, Huáng chá)	12,3	11,4	11,2	19	23	10,7	
Улун (乌龙茶, Wū lóng chá)	219,2	227,9	248,4	256	247,4	28,2	
Червоний чай (红茶, Hóng chá)	314,8	338,8	381,3	379	383,6	68,8	
Чорний чай (黑茶, Hēi chá) / Пуер (普洱茶, Pǔ'ěr chá)	313,8	344,1	364,3	378	367,8	54,0	

Китайські компанії виробляють фруктові та трав'яні чаї, які часто складаються з сумішей сушених фруктів, квітів і трав або є функціональними інфузіями - деякі з них здійснюються на базі чайного листя чи як самостійні трав'яні напої. Зокрема, на китайському ринку є широкі пропозиції трав'яні та фруктові-квіткові чаї, що включають комбінації фруктових інгредієнтів та лікарських трав (наприклад, суцвіття, ягоди, імбир та інші компоненти). Історично, у китайській традиції існують традиційні трав'яні напої, наприклад кантонський трав'яний чай "Wong Lo Kat", який широко виробляється й споживається в Китаї і має свій культурний контекст як напій на основі лікарських рослин. [186].

Виробництво чаю в Китаї чітко корелює зі споживчим попитом: зелений чай домінує у внутрішньому споживанні, чорний чай та частина улунів орієнтовані на експорт, а пуер і витримані чаї формують високодохідні нішеві сегменти. Така продуктова диференціація визначає не лише структуру виробництва, а й напрями розвитку чайної галузі, впливаючи на вибір технологій, формування асортименту та цільових ринків збуту.

За цих умов ключову роль у формуванні пропозиції відіграють провідні китайські виробники чаю, які поєднують різні продуктові спеціалізації та стратегічні підходи до роботи на внутрішньому й зовнішніх ринках. (додаток М)

Аналіз основних виробників дозволяє ідентифікувати домінуючі моделі продуктової стратегії, оцінити рівень їх адаптації до змін споживчого попиту та визначити потенціал інтеграції китайського чайного бізнесу в міжнародні ринки.

Провідні китайські чайні компанії можна умовно розділити на традиційних виробників листового чаю (Tenfu, CNTC, Zhejiang Tea Group) та сучасних споживчих брендів/мереж (Chagee, Heytea, ChaPanda, Good Me).

Традиційні виробники (China National Tea Corporation, Tenfu, Zhejiang Tea Group, Da Yi, Hunan Tea Group тощо) - це компанії, що формують основу експортної та внутрішньої торгівлі листовим чаєм і мають зосередження на традиційних сортах (зелений, чорний, пуер, улун). Регіональні бренди та фабрики (Zhangyiyuan, Xieyuda, Pinpinxiang, Ninghong) - важливі для диференціації асортименту та збереження традиційних лінійок. Сучасні чайні мережі (Heytea, Good Me) не є традиційними виробниками листового чаю, але домінують у формуванні нового споживчого попиту на чайні напої, тобто в маркетинговому сенсі формують споживчий попит на чайні напої та наповнюють ринок новими форматами, особливо серед молодих споживачів.

Внутрішній ринок чаю в Китаї є одним з найбільших у світі та характеризується високим рівнем самозабезпечення: у 2024 році внутрішні продажі чаю досягли приблизно 2,4 млн тонн, що становить близько 69 % загального виробництва в країні. Таке співвідношення свідчить про значну роль

внутрішнього споживання у формуванні попиту й обсягів реалізації продукту. Китайські споживачі традиційно надають перевагу місцевим сортам чаю, особливо зеленому, який є основним типом продукту в національній культурі споживання. Це поєднання високих обсягів виробництва з потужним внутрішнім попитом створює стійку основну частину ринку, яка забезпечує стабільність реалізації навіть за умов коливань експорту або світового попиту [188].

Хоча традиційна статистика виробництва чаю у Китаї включає насамперед види, виготовлені з листя чайного куща (зелений, чорний, улун тощо), сегменти фруктових та трав'яних чаїв (fruit/herbal teas) останніми роками демонструють зростання попиту і розширення продуктового портфеля. Аналітичні сегментації ринку враховують fruit/herbal teas як окрему категорію продукту поряд із класичними чаями, що свідчить про їхню важливість у маркетинговій і продуктивній стратегії виробників, хоча їхня пряма частка у виробничому тоннажі не виділяється у загальнодоступних статистичних звітах (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Сегментація внутрішнього ринку чаю Китаю за типами продуктів (орієнтовно, 2024, % від обсягу продажів)

Тип продукту	Орієнтовна частка, %	Коротка характеристика
Зелений чай (green)	58	Традиційний основний вид, домінує за обсягом і виручкою; сильна позиція у преміум-сегменті (sencha, longjing тощо).
Чорний чай (black)	13	Масовий сегмент, важливий для внутрішнього та експортного попиту; купажі та пакетований чай.
Улун (oolong)	9	Позиціонується як преміум/гастрономічний продукт; регіональні теруари (Фуцзянь, Гуандун).
Фруктові / трав'яні (fruit & herbal infusions)	8	Динамічний зростаючий сегмент, орієнтований на wellness і молодь; включає чайні інфузії без <i>Camellia sinensis</i> .
Пуер та ферментовані чаї	4	Нішевий преміум-сегмент із високою доданою вартістю; колекційні партії.
RTD, інстант, суміші та інші формати	8	Готові напої, інстантні продукти і суміші; швидкозростаючий канал продажів у містах.
Разом	100	—

Складено автором на основі галузевих звітів [196, 198]

Зелений чай зберігає домінуючу позицію на внутрішньому ринку Китаю, водночас сегменти фруктових/трав'яних чаїв та напої готові до споживання демонструють швидке зростання і є ключовими для стратегій розширення асортименту та виходу в нові споживчі ніші. Для міжнародної продуктової стратегії китайських виробників це означає можливість використовувати сильну базу зеленого чаю для просування преміальних лінійок, одночасно інвестуючи в інноваційні формати і продукцію здорового чарчвання.

Сегментація зовнішніх ринків є важливим етапом міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю, оскільки дозволяє систематизувати різноманіття міжнародного попиту та визначити пріоритетні напрями збуту. Світовий ринок чаю характеризується суттєвими відмінностями у культурі споживання, рівні доходів, вимогах до якості, регуляторних стандартах і каналах дистрибуції, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування асортименту. Для китайських компаній це означає адаптацію продуктового портфеля відповідно до особливостей кожної групи країн: від стандартизованих масових поставок до спеціалізованих преміальних або інноваційних форматів. У результаті сегментація виступає інструментом зниження ризиків, підвищення ефективності позиціонування та оптимізації міжнародної експансії (табл.2.13).

Сегментація зовнішніх ринків демонструє, що попит на китайський чай формується під впливом комплексу економічних, культурних, продуктових і поведінкових чинників, що зумовлює необхідність багаторівневого підходу до формування міжнародного продуктового портфеля. Така багатовимірність забезпечує китайським виробникам можливість одночасно реалізовувати стандартизовані масові поставки та розвивати преміальні й інноваційні сегменти.

Таблиця 2.13

Сегментація зовнішніх ринків збуту китайського чаю

Критерій сегментації	Тип ринку / сегмент	Характерні ознаки попиту	Тип продукту / стратегія китайських виробників	Приклади країн / регіонів
1	2	3	4	5
За рівнем доходів	Масовий (ціново чутливий)	Низька ціна, великі обсяги	Стандартизовані купажі, bulk-експорт	Марокко, Гана, Узбекистан, Африка
	Мас-преміум	Баланс ціни та якості	Брендований фасований чай	Східна Європа, Пд.-Сх. Азія
	Преміальний	Висока якість, сертифікації, бренд	Specialty, single-origin	ЄС, США, Японія
За географією реалізації	Азія	Традиційна культура чаювання	Листовий зелений, улун, пуер	Японія, Корея, В'єтнам
	Африка	Масове щоденне споживання	Дешеві зелені та чорні купажі	Марокко, Гана
	Європа	Преміумізація, сталість	Органічні, брендовані, пакетовані	Німеччина, Франція, Польща
	Пн. Америка	Інновації, зручність	RTD, cold brew, функціональні	США, Канада
За видом чаю (продуктова)	Зелений	Легкий смак, асоціації зі здоров'ям	Основний експортний продукт	Африка, Азія
	Чорний/червоний	Міцний смак, масове споживання	Купажі, пакетований	Європа, Росія, Центральна Азія
	Улун, білий, пуер	Автентичність, преміальність	Нішеві та теруарні продукти	ЄС, Японія
За функціональним призначенням	Традиційний	Щоденне споживання	Класичні сорти	Усі регіони
	Ароматизований	Смакова диференціація	Купажі з добавками	Європа, США
	Функціональний (wellness)	Користь для здоров'я	Детокс, імунітет, energy	США, ЄС, міські ринки
	Трав'яний/фруктовий	Альтернативне споживання	Herbal/fruit blends	ЄС, Пн. Америка
За форматом споживання	Листовий	Традиційне заварювання	Автентичні чаї	Азія, specialty-сегмент
	Пакетований	Зручність, масовість	Масові купажі	Європа, Африка
	Порошковий (matcha)	Культура та тренди	Преміальний/функціональний	Японія, США
	Ready-to-drink / cold brew	Мобільність, молодіжний попит	Інноваційні формати	США, Китай, Пд.-Сх. Азія

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
За каналами збуту	Традиційний ритейл	Великі обсяги	Стандартизовані продукти	Глобально
	Specialty / HoReCa	Досвід, сервіс	Преміальні лінійки	ЄС, Японія
	E-commerce / D2C	Прямі продажі, нішеві бренди	Брендовані/інноваційні	США, Китай, глобально
За рівнем автентичності	Автентичні	Традиційна рецептура	Теруарні сорти	Преміальні ринки
	Адаптовані	Часткова модифікація	Локальні купажі	ЄС, Сх. Європа
	Локалізовані	Нові формати, смаки	RTD, bubble tea	США, Азія
За регуляторними вимогами	Високі стандарти	Сертифікації, контроль якості	Organic, traceability	ЄС, США
	Помірні	Цінова конкуренція	Масові поставки	Африка, Центральна Азія

На етапі вибору моделі стандартизації або адаптації визначається ступінь уніфікації або модифікації продукту залежно від особливостей конкретного ринку. Система стандартизації харчових продуктів у Китаї має національний характер з активним залученням міжнародних норм. На національному рівні стандарти розробляються та впроваджуються через систему Guobiao (GB) - національних стандартів Китайської Народної Республіки, які охоплюють широкий спектр вимог до обробки, маркування та фізико-хімічних показників чаїв різних типів. Перелік GB-стандартів включає технічні вимоги до чаїв: чорного, зеленого, улун тощо, а також методи визначення органолептичних та хімічних показників, зокрема визначення поліненасичених речовин і сенсорні оцінки продукції.

На глобальному рівні прийняття міжнародних стандартів ISO сприяє уніфікації класифікації та розумінню типів чаю у міжнародній торгівлі. Наприклад, стандарт ISO 20715:2023 «Tea - Classification of tea types» встановлює загальноприйняту термінологію і визначення для основних категорій чаю, що полегшує його класифікацію та застосування єдиних технічних вимог у торгівлі й контролі якості на світових ринках.

Водночас китайські контролюючі органи при оцінці імпортованих продуктів часто опираються не лише на внутрішні, а й на суворіші міжнародні стандарти ЄС та США, особливо коли національні вимоги відсутні або недостатні, що впливає на процес експорту та імпорту чайної продукції.

Сертифікація якості чаю в Китаї включає кілька рівнів і типів підтверджень відповідності, що мають значення не лише для внутрішнього ринку, а й для міжнародних поставок. Один із ключових напрямів - органічна сертифікація, що підтверджує відповідність продукції суворим екологічним і безпечним стандартам вирощування та обробки. Існують китайські органи, такі як China Organic Food Certification Center (COFCC) і Nanjing Organic Food Development Center (OFDC), які сертифікують органічну продукцію згідно з національними стандартами органічного виробництва (GB/T 19630 серії). Сертифікати, видані цими організаціями, мають міжнародне визнання через акредитацію та співпрацю з міжнародними організаціями, що сприяє доступу на ринки ЄС та Японії.

Іншим важливим інструментом сертифікації є географічне зазначення (GI) - правовий режим, що підтверджує походження та унікальні властивості продукту, зумовлені конкретним регіоном вирощування. У Китаї діють національні GB-стандарти для географічних продуктів, таких як Huangshan Maofeng tea чи Anxi Tieguanyin, які визначають вимоги до якості, методів перевірки, маркування та пакування для чайних продуктів із захищеним географічним зазначенням. Це сприяє захисту автентичності продукції при експорті та формує конкурентні переваги на світових ринках.

Успішний приклад застосування таких підходів - органічний Tieguanyin з Аньсі, де одночасно використовується сертифікація органічного виробництва і географічне зазначення, що підтверджує якість і безпечність продукції для споживачів у Японії, США та ЄС.

Стандартизація забезпечує зниження витрат, ефект масштабу та стабільність якості, що є доцільним для масових експортних поставок, тоді як адаптація дозволяє врахувати локальні смакові вподобання, культурні традиції, вимоги маркування й технічні регламенти. Китайські виробники поєднують

обидва підходи, використовуючи стандартизовані купажі для ціново чутливих ринків і адаптовані або локалізовані продукти для розвинених країн. Такий баланс підвищує гнучкість і конкурентоспроможність міжнародної діяльності (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Моделі стандартизації та адаптації в міжнародній продуктивній стратегії
китайських виробників чаю

Модель	Ключові характеристики	Приклади виробників / продуктів	Цільові ринки	Стратегічний ефект
Повна стандартизація (global product)	Уніфіковані рецептури й купажі; однакове фасування; мінімальні зміни маркування; орієнтація на низьку ціну та великі партії	China National Tea Corp (CNTC), Zhejiang Tea Group; bulk-зелений і чорний чай	Африка (Марокко, Гана), Центральна Азія, частково Сх. Європа	Ефект масштабу, низькі витрати, стабільні обсяги експорту
Часткова адаптація (glocal product)	Збереження базового продукту з модифікацією фасування, смаку, ароматизації, маркування; відповідність локальним стандартам	Tenfu, CHALI, брендovanі пакетовані лінійки	ЄС, США, міські сегменти Азії	Баланс між стандартизацією та гнучкістю; вища маржа; краща відповідність попиту
Локалізація (local product)	Спеціально розроблені рецептури та формати; нові смаки; lifestyle-позиціонування; сучасний дизайн	Heytea, Good Me, CHALI (RTD, cold brew, функціональні чаї)	США, Пд.-Сх. Азія, мегаполіси	Залучення молоді аудиторії; вихід у нові сегменти; інноваційна диференціація
Автентична / heritage-модель	Збереження традиційної технології; теруарність; обмежені партії; акцент на походженні та культурній цінності	Da Yi (пуер), Xiaguan Tea Group, регіональні майстри	ЄС, Японія, Південна Корея, specialty-магазини, HoReCa	Висока додана вартість; преміальне позиціонування; посилення бренду «China origin»
Комбінована портфельна модель	Поєднання кількох підходів одночасно в межах одного асортименту; різні рівні автентичності та адаптації	Tenfu, Zhejiang Tea Group, великі експортні холдинги	Глобально (масові + преміальні + нішеві ринки)	Диверсифікація ризиків; максимальне охоплення сегментів; стійкість стратегії

Повна стандартизація передбачає реалізацію уніфікованого продукту з однаковими рецептурами, фасуванням і параметрами якості на всіх ринках. Забезпечує ефект масштабу, мінімізацію витрат і стабільні обсяги експорту, однак обмежує можливості локальної диференціації.

Часткова адаптація (glocal product) поєднує збереження базових характеристик чаю з модифікацією окремих елементів (смак, упаковка, маркування) відповідно до вимог конкретного ринку. Дає змогу досягти балансу між економією витрат і кращим задоволенням локальних споживчих потреб.

Локалізація (local product) передбачає створення спеціальних продуктів або форматів, розроблених безпосередньо під особливості місцевого попиту, зокрема інноваційні напої чи функціональні чаї. Сприяє проникненню в нові сегменти та формуванню високої доданої вартості, хоча потребує більших інвестицій у розробку.

Автентична/heritage-модель базується на збереженні традиційних технологій виробництва та підкресленні культурної й теруарної унікальності продукту без суттєвих змін. Використовується для преміального позиціонування, формування іміджу країни походження та отримання високої маржі.

Комбінована портфельна модель передбачає одночасне використання кількох підходів у межах єдиного продуктового портфеля, коли різні лінійки орієнтовані на різні сегменти ринку. Така модель підвищує гнучкість, знижує ризики та забезпечує комплексну присутність компанії на світовому ринку.

Практика китайських виробників свідчить, що міжнародна продуктова стратегія базується не на виборі однієї моделі, а на їх комбінуванні в межах багаторівневого портфеля, де стандартизовані продукти забезпечують обсяг, адаптовані - ринкову гнучкість, а автентичні та інноваційні - підвищену маржинальність і брендову цінність.

Стандартизовані масові лінійки забезпечують ефект масштабу й стабільність експортних потоків, тоді як адаптовані та локалізовані продукти

дозволяють враховувати регуляторні вимоги, смакові уподобання та споживчі тренди окремих країн. Водночас автентичні преміальні чаї виконують іміджеву функцію, посилюючи брендинг країни походження та формуючи довгострокову конкурентну перевагу на міжнародних ринках. Таким чином, міжнародна продуктова стратегія китайського виробника чаю має комплексний і гнучкий характер, що забезпечує одночасну присутність у масових, преміальних і нішевих сегментах світового чайного ринку.

Формування міжнародного продуктового портфеля передбачає системне поєднання різних типів продукції з метою забезпечення одночасної присутності компанії у кількох сегментах світового ринку та зниження ринкових ризиків. На цьому етапі здійснюється структуризація асортименту відповідно до потреб і специфіки цільових країн шляхом комбінування стандартизованих масових лінійок, адаптованих продуктів для окремих ринків і автентичних преміальних або нішевих чаїв із високою доданою вартістю. Для китайських виробників такий підхід дозволяє ефективно використовувати національну виробничу диверсифікацію, зберігати обсяги експорту через базові сорти зеленого й чорного чаю та водночас формувати іміджеві переваги за рахунок теруарних, витриманих і спеціалізованих продуктів. У результаті міжнародний продуктовий портфель стає інструментом балансування між масштабом, прибутковістю та конкурентною диференціацією на різних зарубіжних ринках.

Китайські виробники чаю формують широкий продуктовий портфель, який охоплює традиційні види чаю (*Camellia sinensis*) та сучасні чайні напої. За даними галузевого аналізу, протягом останніх років компанії активно розширюють асортимент, включаючи як класичні зелені та чорні чаї, так і нові продукти - фруктові, трав'яні та спеціалізовані напої, що відповідають глобальним трендам на health & wellness. Це дозволяє китайським виробникам одночасно працювати у сегментах базових товарів (масові чайні продукти) та преміальних/нішевих позицій - включно з функціональними та сучасними чайними напоями, що активно просуваються на міжнародних ринках, зокрема в Північній Америці та Європі.

Фруктові та трав'яні чаї та сумішей на основі рослин, квітів і сушених фруктів мають окремий ринковий попит, особливо в сегментах здорового харчування, функціональних напоїв та смакових інновацій, і формують частину асортиментної стратегії китайських чайнопродуктових компаній як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Фруктові та трав'яні чаї у продуктовому портфелі китайських виробників

Категорія продукту	Склад та сировинна база	Приклади продуктів	Цільовий сегмент	Стратегічна роль у міжнародній продуктивній стратегії
Трав'яні чаї (herbal teas)	Лікарські рослини, корені, листя, квіти; без <i>Camellia sinensis</i>	Жасмин, хризантема, женьшень, імбир, лотос	Wellness, традиційна медицина	Диференціація, підкреслення культурної автентичності
Фруктові чаї (fruit teas)	Сушені фрукти, ягоди, цедра; іноді без чайного листя	Лимонні, ягідні, цитрусові суміші	Молодіжна та мас-преміум аудиторія	Розширення ринку, залучення нових споживачів
Чайно-фруктові купажі	<i>Camellia sinensis</i> + фрукти / ягоди	Зелений чай з манго, улун з персиком	Мас-преміум	Адаптація до смакових уподобань різних ринків
Квіткові чаї	Квітки (жасмин, османтус, троянда) з чаєм або без нього	Жасминовий зелений чай, османтусовий улун	Преміальний сегмент	Підсилення іміджу та символічної цінності
Функціональні чаї	Трави + вітаміни / активні інгредієнти	Детокс, для імунітету, антистрес	Health-conscious споживачі	Відповідь на глобальні wellness-тренди
RTD трав'яні та фруктові чаї	Готові напої на основі трав/фруктів	Bottled herbal tea, fruit tea drinks	Молодь, міські ринки	Інновації, зростання обсягів

Фруктові та трав'яні чаї відіграють дедалі важливішу роль у продуктовому портфелі китайських виробників, розширюючи його за межі класичного чаю з листя *Camellia sinensis*. Ці продукти дозволяють поєднати традиційну культуру китайських трав'яних напоїв із сучасними трендами здорового харчування, смакових інновацій та чайних напоїв, готових до споживання, що підсилює

адаптивність міжнародної продуктової стратегії Китаю та сприяє виходу на нові споживчі сегменти на глобальних ринках.

Аналітичні звіти ринку Китаю вказують, що сегмент фруктових та трав'яних чаїв в обсягах продажів зростає на внутрішньому ринку, навіть тоді, як обсяг звичайного чаю стабільний або помірно зростає. Наприклад, сегментація ринку включає фруктові та трав'яні чаї як окремий тип продукту поряд із чорним, зеленим чаєм.

Euromonitor відзначає, що фруктово-трав'яні напої (Fruit/Herbal tea) демонструє зростання в роздрібній вартості, навіть якщо загальний обсяг чаю незначно падає [200]. Це означає не стільки конкретну частку у виробництві (кількісні тонни), скільки значущий тренд у структурі ринку продуктів з чаю/інфузій, що випускаються в Китаї. Такий сегмент включає продукти, що містять сухі фруктові чи трав'яні інгредієнти або суміші на їхній основі.

Міжнародний продуктовий портфель китайського чаю зазвичай поділяється на три основні групи залежно від рівня культурної автентичності та адаптації [182].

- автентичні традиційні сорти: продукти з чіткою прив'язкою до китайської чайної культури (наприклад, пуер, улуні, місцеві зелені чаї);

- адаптовані продукти: класичні чаї, які частково модифіковані відповідно до смакових очікувань цільових ринків (суміші для пакетованих або ароматизованих чаїв);

- локалізовані формати: продукти, що розроблені спеціально для певних ринків (готові чайні напої, наприклад бульбашковий чай, RTD-чаї) з урахуванням уподобань місцевих споживачів.

Це співвідношення дозволяє китайським виробникам балансувати між культурною автентичністю та глобальною прийнятністю продукту, що є важливим для успіху міжнародної продуктової стратегії.

Таким чином, міжнародний продуктовий портфель китайських виробників формується як багаторівнева система, у межах якої різні типи продукції виконують відмінні стратегічні функції - від збереження культурної

автентичності та формування іміджу країни походження до забезпечення масового охоплення й комерційної масштабованості. Фактично йдеться про ієрархічну структуру асортименту, де преміальні сорти створюють брендову цінність, адаптовані продукти забезпечують ринкову гнучкість, а локалізовані формати формують основні обсяги продажів. Для наочного відображення співвідношення цих рівнів та їх ролі в міжнародній продуктивній стратегії доцільно представити портфель у вигляді пірамідальної моделі (рис.2.7).



Рис. 2.7. Піраміда міжнародного продуктового портфеля китайських виробників чаю

Верхній рівень - преміальні та іміджеві продукти. Цей рівень охоплює автентичні чаї з вираженим теруаром і традиційною технологією виробництва, які мають високу культурну та символічну цінність. Вони формують імідж бренду й країни походження, забезпечують високу маржинальність та виконують репутаційну функцію на розвинених міжнародних ринках.

Середній рівень - адаптовані продукти. До нього належать класичні сорти чаю, частково модифіковані відповідно до смакових уподобань і споживчих звичок цільових країн, зокрема ароматизовані або купажовані лінійки. Цей сегмент забезпечує баланс між збереженням автентичності та масовою

прийнятністю продукту, формуючи стабільні обсяги продажів на широких ринках.

Нижній рівень — локалізовані та масові продукти. Включає продукти, розроблені з урахуванням зручності та цінової чутливості споживачів, зокрема пакетований чай, готові до споживання напої та функціональні формати. Їх основною функцією є масштабування збуту, швидке проникнення на ринок і забезпечення найбільших фізичних обсягів реалізації.

Запропонована модель демонструє багаторівневу структуру міжнародного продуктового портфеля китайського виробника чаю, в якій автентичні преміальні продукти виконують іміджеву функцію, тоді як адаптовані та локалізовані продукти забезпечують масштаб присутності на різних ринках. Така архітектура портфеля дозволяє поєднати культурну ідентичність китайського чаю з вимогами глобального масового споживання.

Проте, попри домінуючу роль Китаю як світового лідера з виробництва та експорту чаю, країна одночасно виступає і його імпортером, що зумовлено диверсифікацією внутрішнього попиту, розвитком сегмента спеціалізованих і купажованих продуктів, а також потребою у сировині для реекспорту й переробки. Така двостороння участь Китаю в міжнародній торгівлі чаєм відображає складну структуру національного ринку та підкреслює гнучкість міжнародної продуктової стратегії китайських виробників.

Домінуючою категорією у структурі імпорту є чорний чай ($\approx 77,6\%$), що відображає орієнтацію на масові та купажні продукти. З іншого боку, імпорт чаю також зріс на 38,5% до 54 200 тонн, вартістю 158 млн доларів США, із середньою ціною 2,9 долара США за кілограм. Імпорт чорного, зеленого чаю, мате, жасминового чаю та чаю Пуер збільшився, причому найбільше зростання імпорту чорного чаю спостерігалось з В'єтнаму. [199]. (Табл. 2.16)

Таблиця 2.16

Імпорт чаю до Китаю, тис. т

Імпорт	2020	2021	2022	2023	2024	+/- 2024р. до 2020р.
Всього чаю, в тому числі	42	48	41	39	54	12
Зелений чай (绿茶, Lǜ chá):	4,3	4,46	5,8	4,87	10,56	6,26
Білий чай (白茶, Bái chá)	2,39	-	4,2	0,48	0,01	-2,38
Жовтий чай (黄茶, Huáng chá)	-	-	0,06	0,25	0,24	0,24
Улун (乌龙茶, Wū lóng chá)	0,97	3,66	0,7	1,46	1,28	0,31
Червоний чай (红茶, Hóng chá)	34,2	39,7	30,1	31,93	41,9	7,7
Чорний чай (黑茶, Hēi chá) / Пуер (普洱茶, Pǔ'ěr chá)	0,14	0,18	0,14	0,01	0,01	-0,13

Імпорт чаю до Китаю у 2020–2024 роках мав порівняно невеликі обсяги та коливався в межах 39–54 тис. т, що підтверджує домінування внутрішнього виробництва у забезпеченні національного попиту. Структура імпорту чітко орієнтована на червоний чай (чорний у західній класифікації), частка якого у 2024 році перевищила три чверті загального обсягу, що свідчить про його використання переважно для купажування, переробки або задоволення специфічного попиту. Водночас зростання імпорту зеленого чаю у 2024 році вказує на посилення інтересу до окремих зовнішніх сортів або на потребу у диверсифікації асортименту, тоді як інші види чаю мають епізодичний і нішевий характер поставок.

Китай імпортує чай у невеликих обсягах і переважно з країн, які мають комплементарну спеціалізацію або історичні торговельні зв'язки. Основні країни-постачальники такі :

Шрі-Ланка — головне джерело імпортного чорного (червоного) чаю; використовується для купажування, сегмента готельно-рестораного бізнесу та специфічного смакового попиту.

Індія — постачальник чорного чаю (Assam, Darjeeling), зокрема для преміальних і спеціалізованих сегментів.

Кенія — джерело масового СТС-чорного чаю для купажів і переробки.

В'єтнам — постачає зелений і чорний чай у ціново конкурентних сегментах.

Індонезія — обмежені обсяги чорного та ароматизованого чаю.

Японія — нішеві поставки зеленого чаю (матча, сенча) для преміального та specialty-сегментів.

Тайвань — високоякісні улуни для нішевого попиту.

Таким чином, структура китайського чайного бізнесу поєднує традиційних виробників, регіональні бренди та сучасні чайні мережі, кожна з яких виконує окрему функцію у формуванні внутрішнього та зовнішнього попиту. Якщо класичні компанії забезпечують стабільність виробництва та експорт листового чаю, а регіональні фабрики відповідають за збереження автентичності й асортиментну диференціацію, то сучасні чайні мережі відіграють ключову роль у трансформації споживчих моделей. Саме ця багаторівнева структура створює передумови для виходу китайських виробників за межі внутрішнього ринку та формування експортно орієнтованих продуктових стратегій, що поєднують традиційні сорти з інноваційними форматами чайних напоїв.

У 2024 році експорт зеленого чаю (без білого чаю) з Китаю становив приблизно 323,9 тис. тонн, доходом близько 1,07 мільярда доларів США, пуеру (темного чаю/dark/pu'er) експортовано значно менше за об'єм, але з високою престижністю/ціною за кг. Експорт усіх чаїв з Китаю за період 2020 – 2024 роки наведено в таблиці 2.17

Дані таблиці свідчать, що обсяги експорту чаю з Китаю у 2020–2024 роках загалом залишалися відносно стабільними, коливаючись у межах 348,8–375,2 тис. т. Після поступового зростання у 2020–2022 роках спостерігалось певне скорочення експорту у 2023 році, що може бути пов'язано з глобальними логістичними обмеженнями та змінами зовнішнього попиту. У 2024 році експорт знову продемонстрував помірне відновлення, досягнувши 374,1 тис. т, що свідчить про збереження стійких позицій Китаю на світовому чайному ринку.

Таблиця 2.17

Експорт чаю з Китаю (тис. т)

Вид чаю	2020	2021	2022	2023	2024	+/- 2024 р. до 2020 р.
Всього чаю, тис. т	348,8	369,4	375,2	367,5	374,1	25,3
в тому числі						
Зелений чай (绿茶, Bái chá):	293,4	312,3	313,9	309,4	323,9	30,5
Білий чай (白茶, Bái chá)	0,4	0,5	0,6	0,6	0,5	0,1
Жовтий чай (黄茶, Huáng chá)	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1
Улун (乌龙茶, Wū lóng chá)	16,9	19,1	19,2	19,9	15,5	-1,4
Червоний чай (红茶, Hóng chá)	28,8	29,6	33,2	29	24,8	-4,0
Чорний чай (黑茶, Hēi chá) / Пуер (普洱茶, Pǔ'ěr chá)	3,5	2,5	2,3	2,15	2,0	-1,5
Інші	5,6	5,1	5,7	6,15	7,1	1,5

Структура експорту має чітко виражений моноцентричний характер, оскільки домінуючу частку стабільно займає зелений чай. Його обсяги зросли з 293,4 тис. т у 2020 році до 323,9 тис. т у 2024 році, що підтверджує ключову роль Китаю як провідного світового експортера саме зеленого чаю. Це відображає як конкурентні переваги країни у виробництві цього виду чаю, так і стабільний міжнародний попит на продукти, асоційовані з оздоровчим споживанням і традиційною китайською чайною культурою. Інші види чаю - улун, червоний, білий, жовтий та чорний/пуер - мають значно менші обсяги експорту й виконують переважно нішеву або іміджеву функцію. Зазначена модель експорту підкреслює роль Китаю як провідного постачальника зеленого чаю до країн, що експортують чай, їхньої продуктової спеціалізації та конкурентних стратегій на світовому ринку (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Експорт чаю в розрізі країн (тис. т)

Країни	2020	2021	2022	2023	2024	+/- 2024р. до 2020р.
Всього чаю,	348,8	369,4	375,2	367,5	374,1	25,3
Україна*	4,2	4,3	3,0	2,9	3,1	-1,1
Марокко	70,0	74,0	75,4	60,0	80,6	10,6
Гана	25,0	29,0	28,0	40,0	38,6	13,6
Узбекистан	30,0	32,0	29,6	30,0	35,0	5,0
Росія	20,0	21,0	24,0	32,0	34,6	14,6
Сша	12,9	11,0	13,0	8,6	11,9	-1,0
Європа	22,0	27,0	22,8	26,4	24,4	2,4
Мавританія	18,0	20,0	-	-	-	-18,0
Країни Африки	146,7	151,1	179,4	167,6	145,9	-0,8

Аналіз географічної структури експорту чаю з Китаю у 2020–2024 роках свідчить про високу концентрацію поставок на обмеженій кількості ринків. Найбільшим імпортером стабільно залишається Марокко, обсяги експорту до якого у 2024 році зросли до 81 тис. т, що підтверджує стратегічну орієнтацію Китаю на країни з традиційно високим споживанням зеленого чаю. Значними напрямками експорту є також Гана, Узбекистан і Росія, де спостерігається зростання попиту після 2022 року, що свідчить про посилення позицій Китаю на ринках, чутливих до ціни та орієнтованих на масові чайні продукти. Поставки до США та країн Європи мають відносно менші обсяги й характеризуються коливаннями, що відображає жорсткіші регуляторні вимоги та вищий рівень конкуренції на цих ринках. Китай експортує понад 39% своєї продукції до країн Африки. Окремо слід відзначити динаміку експорту до України, який різко зріс у 2023 році та зберіг значущу частку у 2024 році, що вказує на потенціал цього ринку як перспективного напрямку для подальшої адаптації міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю.

Китайська експортна модель у чайній галузі ґрунтується на поєднанні великих державних і приватних виробників (додаток Н), що забезпечують масові обсяги експорту, з регіональними та нішевіми брендами, орієнтованими на преміальні та автентичні продукти. Паралельно сучасні чайні мережі

формують нові формати споживання, опосередковано впливаючи на міжнародний попит і розширюючи експортний потенціал китайського чаю поза межами традиційного листового продукту. У зв'язку з цим особливого значення набуває аналіз каналів збуту, через які китайські виробники забезпечують присутність своєї продукції на міжнародних ринках (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Канали реалізації китайського чаю на внутрішньому та зовнішніх ринках

Канал реалізації	Внутрішній ринок Китаю	Зовнішні ринки	Типові формати продукту	Стратегічна роль у продуктивній стратегії
Традиційний ритейл (супермаркети, мережеві магазини)	Основний канал масового збуту; широка географія	Провідний канал у більшості країн	Пакований, фасований, масові купажі	Забезпечення великих обсягів продажів і стабільного обороту
Спеціалізовані чайні магазини (specialty)	Чайні лавки, регіональні бутики, преміальні точки	Specialty shops, delicatessen, organic stores	Листовий, теруарний, преміальний чай	Формування іміджу якості, просування автентичних сортів
HoReCa (готелі, ресторани, кафе, чайні)	Чайні доми, чайні бари, мережі milk/bubble tea	Ресторани, кав'ярні, tea bars	Преміальні, улун, пуер, RTD, авторські напої	Створення досвіду споживання та брендинг
E-commerce / маркетплейси	Tmall, JD, Douyin, WeChat stores — швидко зростає	Amazon, eBay, локальні онлайн-платформи	Усі формати, зокрема нішеві й імпорتنі	Прямий доступ до споживача, розширення географії збуту
D2C (прямі продажі виробника)	Власні онлайн-магазини, підписки, фірмові бутики	Власні сайти, міжнародні відправлення	Преміальні, specialty, limited edition	Вища маржа, контроль бренду та клієнтської бази
Оптові посередники / дистриб'ютори	Постачання у регіони та мережі	Ключовий канал експорту (імпортери, трейдери)	Bulk, стандартизований чай	Масштабування експорту, зниження логістичних витрат
Сучасні чайні мережі	Heytea, Chagee, Good Me, Mixue	Поступова міжнародна експансія	RTD, cold brew, milk tea, інноваційні формати	Формування нових моделей споживання та попиту
Промислові покупці (B2B, купажування)	Постачання сировини для переробників	Купажні компанії, private label	Bulk-сировина, чорний/зелений	Використання як сировинної бази, стабільні обсяги контрактів

Традиційний ритейл (супермаркети, мережеві магазини) є базовим каналом масового збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, забезпечуючи широку географію продажів і стабільний попит. Через нього реалізуються переважно фасовані та пакетовані чаї середнього й низького цінових сегментів.

Спеціалізовані чайні магазини (specialty) орієнтовані на поціновувачів якісного та автентичного чаю, пропонуючи теруарні, преміальні й нішеві сорти. Виконують іміджеву функцію та сприяють формуванню довіри до бренду й країни походження.

HoReCa (готелі, ресторани, кафе, чайні бари) забезпечує споживання чаю поза домом і формує досвід користування продуктом через сервіс і атмосферу. Сприяє просуванню преміальних сортів і сучасних форматів напоїв, підвищуючи додану вартість продукції.

E-commerce / маркетплейси- це швидко зростаючий канал, що дозволяє виробникам безпосередньо взаємодіяти зі споживачами та розширювати ринкове охоплення без географічних обмежень. Особливо ефективний для нішевих, брендovаних і інноваційних продуктів.

D2C (прямі продажі виробника) передбачає реалізацію продукції через власні магазини або онлайн-платформи виробника, що забезпечує повний контроль над ціноутворенням і комунікацією з клієнтами. Дає змогу підвищити маржинальність і зміцнити лояльність споживачів.

Оптові посередники / дистриб'ютори є ключовим каналом міжнародного експорту, оскільки забезпечують великі партії поставок і спрощують логістику. Використовуються переважно для стандартизованої або сировинної продукції масового сегмента.

Сучасні чайні мережі формують нові моделі споживання через інноваційні напої та lifestyle-концепції, орієнтовані на молодь. Виступають драйвером попиту на ready-to-drink і функціональні формати чаю.

Промислові покупці (B2B, купажування, private label) закупають чай як сировину для переробки або створення власних брендів, забезпечуючи

стабільні довгострокові контракти. Такий канал дозволяє виробникам масштабувати обсяги реалізації й оптимізувати виробничі потужності.

Отже, система каналів реалізації китайського чаю є багаторівневою та диференційованою: на внутрішньому ринку домінують e-commerce і сучасні мережеві формати, тоді як на зовнішніх ринках ключову роль відіграють оптові дистриб'ютори та ритейл. Масові чаї реалізуються переважно через традиційний ритейл та оптових дистриб'юторів, тоді як преміальні сорти — через спеціалізовані магазини, HoReCa та онлайн-платформи. Сучасні формати, зокрема ready-to-drink і функціональні чаї, активно просуваються через e-commerce і мережі чайних барів. Така багатоканальна модель підвищує ринкове охоплення та забезпечує відповідність формату продукту очікуванням цільової аудиторії. Така структура забезпечує поєднання масового охоплення, брендингу та інноваційного розвитку продуктового портфеля.

Країна походження виступає сильним елементом брендингу китайського чаю на міжнародних ринках. Китай традиційно асоціюється з історією та глибинною чайною культурою, що дає можливість позиціювати продукт як автентичний і якісний. Це підтверджується широким використанням формування брендової історії (storytelling) у маркетингових комунікаціях та створенням іміджу «культури чаю» як частини ціннісної пропозиції.

Інтеграція брендингу спрямована на формування доданої споживчої цінності продукту через асоціації з культурною спадщиною, традиціями чайного виробництва та теруарною унікальністю. Для китайських виробників країна походження виступає важливим інструментом позиціонування, особливо в преміальних і спеціалізованих сегментах, де споживачі цінують автентичність і історичну репутацію. Використання storytelling, географічних зазначень і традиційної символіки сприяє диференціації продукції на міжнародному ринку. У результаті бренд стає не лише маркером якості, а й фактором довгострокової лояльності споживачів. В табл.2.20 представлена добірка тривіальних / сортових брендів і фабрик-виробників чаю з Китаю, які мають значну

впізнаваність на світовому ринку, особливо в категоріях пуер, оолонг, зелений чай.

Таблиця 2.20

Відомі бренди / виробники сортового чаю Китаю

Назва	Специфіка / сорти чаю	Особливі переваги / що відомо про експорт / позиціонування
Xiaguan Tea	Пуер (особливо пресований пуер, tuo cha)	Один з найбільших виробників пуеру в Юньнані; відомий бренд, який експортує пуер у більш ніж 30 країн. [industryresearch.biz]
LongYuanHao (Long Yuan Hao)	Пуер, старі витримані чаї	Артизанальний підхід, акцент на якість і спадщина; значний вплив серед любителів пуеру. [industryresearch.biz+1]
Haiwan Tea Industry / Haiwan Tea Factory	Пуер і інші темні чаї	Один із ключових гравців у пуеру, з міжнародним визнанням. [industryresearch.biz+1]
Zhongcha / Kunming Tea Factory	Пуер та інші темні чаї	Дуже відомий бренд; традиції, сильний експорт пуеру. [puerhjunky.com+1]
Menghai Tea Factory	Преміальний пуер, витриманий пуер	Один з еталонів у пуеру-індустрії. [essfeed.com]
Wu Yi Tea Group (Wuyi Mountain, Fujian)	Оолонг, Wuyi rock teas (Yancha)	Висока якість, попит у преміум-сегменті, експорт до Азії, Європи, Північної Америки. [imbisht.com]
Longjing Tea (龍井茶), Zhejiang	Зелений чай (Dragon Well)	Один з найпрестижніших зелених чаїв; експортується, має культурне значення; часто виступає як представник 'premium green tea' Китаю. [ezhejiang.gov.cn+1]
Назва	Специфіка / сорти чаю	Особливі переваги / що відомо про експорт / позиціонування

Разом із тим сучасні бренди також роблять акцент на інноваціях і lifestyle-аспектах (наприклад, популяризація bubble tea і молочних чаїв серед молоді), що дозволяє поєднувати традицію та модерність у комунікації продукту.

Такий елемент міжнародної продуктової стратегії як інновації, спрямований на розширення асортименту за рахунок нових рецептур, технологій обробки та сучасних форматів споживання. Китайські виробники активно впроваджують готові чайні напої, холодне заварювання, функціональні та оздоровчі чаї, що відповідають глобальним трендам здорового способу життя та мобільності споживачів. Інновації дозволяють залучати молоді аудиторії та виходити в нові сегменти, де традиційний листовий чай має

обмежений попит. У результаті зростає диверсифікація продуктового портфеля та підвищується його конкурентоспроможність. Традиційні чаї забезпечують стабільність попиту, культурну спадкоємність та експортну впізнаваність, тоді як інноваційні продукти спрямовані на розширення споживчої бази.

До інноваційних напрямів належать: функціональні чаї з додаванням лікарських рослин і біоактивних компонентів, чаї у форматі готових до споживання напоїв (RTD) та холодного заварювання (cold brew), екологічні та органічні чаї, цифрово орієнтовані продуктові лінійки з персоналізацією смаку та дизайну упаковки. Таке поєднання дозволяє виробникам зберігати традиційну ідентичність чайної продукції, одночасно інтегруючи сучасні тенденції споживання та принципи сталого розвитку. Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних чайних продуктів у продуктивній стратегії Китаю наведена в табл. 2.21.

Таким чином, асортиментна політика чайної продукції в Китаї базується на стратегічному поєднанні традиційних і інноваційних продуктів, що дозволяє одночасно зберігати культурну ідентичність чайної галузі та забезпечувати її адаптивність до сучасних ринкових викликів. Традиційні чаї виконують стабілізуючу та репутаційну функцію, тоді як інноваційні продукти формують драйвери зростання, експорту та цифрової трансформації продуктової стратегії.

Водночас ефективність такої диверсифікованої моделі залежить не лише від асортиментних рішень, а й від відповідності продукції сучасним міжнародним вимогам щодо якості, безпечності та відповідального виробництва. Посилення регуляторних стандартів і зростання уваги споживачів до екологічних та соціальних аспектів походження товару зумовлюють необхідність інтеграції принципів сталого розвитку та забезпечення прозорості ланцюгів постачання.

Запровадження принципів сталого розвитку та простежуваності стає обов'язковою умовою доступу до міжнародних ринків, особливо ЄС і Північної Америки. Виробники впроваджують екологічні стандарти вирощування, сертифікацію органічного виробництва, контроль якості та цифрові системи

відстеження походження продукції. Це сприяє підвищенню довіри споживачів і партнерів, а також зниженню репутаційних і регуляторних ризиків. Таким чином, сталість перетворюється на стратегічний інструмент диференціації й довгострокової конкурентної переваги.

Таблиця 2.21.

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних чайних продуктів у продуктивній стратегії Китаю

Критерій порівняння	Традиційні чайні продукти	Інноваційні чайні продукти
Основні види	Зелений, чорний (hong cha), улун, білий, пуер	Функціональні чаї, напої готові до споживання-чаї, чай холодного заварювання, органічні та купажовані чаї
Технологія виробництва	Традиційні методи ферментації та сушіння, ручна або напівмеханізована обробка	Комбінування класичних технологій з сучасними методами екстракції, стабілізації та фасування
Роль культурної спадщини	Висока: продукт є носієм національної та регіональної ідентичності	Помірна: культурні елементи інтегруються у дизайн та маркетингові комунікації
Цільовий споживчий сегмент	Традиційні споживачі, поціновувачі чаю, преміальні та колекційні сегменти	Молодь, споживачі з активним способом життя, health-oriented аудиторія
Рівень доданої вартості	Середній – високий (особливо для регіональних та витриманих чаїв)	Високий за рахунок функціональності, зручності споживання та брендингу
Роль регіонального походження	Визначальна (Фуцзянь, Юньнань, Чжецзян тощо)	Другорядна або маркетингово адаптована
Орієнтація ринку збуту	Внутрішній ринок Китаю та традиційні експортні напрямки	Міжнародні ринки, електронна комерція, міські агломерації
Інноваційність продукту	Обмежена, збереження автентичності	Висока: нові формати, смаки, упаковка, персоналізація
Роль упаковки	Класична, часто подарункова, з акцентом на символіку	Функціональна, екологічна, адаптована до lifestyle-споживання
Відповідність ESG-підходам	Часткова, залежить від виробника	Висока: екологічна упаковка, сертифікація, соціальна відповідальність

Китайські виробники чаю реалізують принципи сталого розвитку та простежуваності через поєднання екологізації виробництва, міжнародної

сертифікації, цифрового контролю ланцюгів постачання та соціальної відповідальності бізнесу. (табл. 2.22). Такі заходи дозволяють не лише відповідати регуляторним вимогам ЄС і Північної Америки, а й використовувати сталість як інструмент підвищення конкурентоспроможності та формування довіри до китайської чайної продукції на глобальному ринку.

Таблиця 2.22

Реалізація принципів сталого розвитку та простежуваності китайськими виробниками чаю

Принцип сталого розвитку / простежуваності	Як реалізується в Китаї	Приклади інструментів і механізмів
Екологічна сталість виробництва	Зменшення використання пестицидів і мінеральних добрив, впровадження біологічного захисту рослин, розвиток органічних плантацій	Organic farming, EU Organic, USDA Organic, «green food» сертифікація, інтегрований захист рослин
Безпечність та якість харчових продуктів	Багаторівневий контроль якості сировини й готової продукції, лабораторне тестування партій перед експортом	HACCP, ISO 22000, FSSC 22000, державний фітосанітарний контроль, внутрішні лабораторії
Соціальна відповідальність і трудові стандарти	Поліпшення умов праці, аудит ланцюгів постачання, підтримка малих фермерських господарств і кооперативів	Fairtrade, Rainforest Alliance, Ethical Tea Partnership, корпоративні програми CSR
Простежуваність ланцюга постачання (traceability)	Відстеження руху продукції від плантації до споживача, фіксація кожної партії та її походження	QR-коди на упаковці, ERP-системи, блокчейн, електронні реєстри партій
Прозорість і відповідність регуляторним вимогам	Адаптація маркування, документації та стандартів до вимог імпортерів ЄС і США	Сертифікати походження, декларації відповідності, повне етикетування, ESG-звітність
Ресурсоефективність та зниження вуглецевого сліду	Оптимізація логістики, енергоощадні технології переробки, використання екологічної упаковки	Перероблювані матеріали, зменшення пластику, енергоефективні сушарки, «зелена» логістика
Цифровізація управління виробництвом	Інтеграція цифрових платформ для контролю якості, запасів і збуту	Smart-factory рішення, big data, e-commerce аналітика, CRM/D2C платформи
Державна підтримка сталості	Стимулювання сертифікації та модернізації підприємств через національні й регіональні програми	Програми «Green Agriculture», експортні субсидії, державні стандарти якості, галузеві кластери

Отже, дотримання принципів сталого розвитку та простежуваності в Китаї має системний характер і реалізується через поєднання міжнародної сертифікації, цифрових технологій, екологізації виробництва та державної підтримки. Це дозволяє китайським виробникам відповідати жорстким вимогам розвинених ринків і використовувати сталість як інструмент конкурентної диференціації.

Завершальним етапом міжнародної продуктової стратегії є постійний моніторинг результатів реалізації продуктової стратегії та її адаптація до змін зовнішнього середовища. Китайські чайні компанії здійснюють безперервний моніторинг ринкового середовища, відстежуючи зміни смакових уподобань споживачів, популярність сучасних форматів споживання (готові до споживання напої, холодного настоювання, функціональні чаї), поведінку молодшої аудиторії та розвиток електронної комерції. На основі отриманих даних коригується асортимент, оновлюються рецептури та впроваджуються нові продуктові лінійки. Паралельно проводиться системний аналіз експортних показників - обсягів поставок, цін, маржинальності та географії продажів, що дозволяє оперативно змінювати структуру портфеля, переорієнтовуючи його між масовими й преміальними сегментами залежно від кон'юнктури ринків. Виробники також постійно враховують зміни митних, санітарних, екологічних і сертифікаційних вимог країн-імпортерів, адаптуючи маркування, технології обробки та системи контролю якості. Використання цифрових інструментів - CRM-систем, аналітики маркетплейсів, великих масивів даних і соціальних мереж - забезпечує оцінку поведінки споживачів у режимі реального часу та дає змогу швидко тестувати інновації. Регулярний перегляд асортименту передбачає виведення нерентабельних позицій і розширення перспективних напрямів, що підтримує оптимальний баланс між масовими, адаптованими та преміальними продуктами. Додатковим джерелом інформації виступає зворотний зв'язок від імпортерів, роздрібних мереж і закладів HoReCa, який використовується для локальної адаптації продукції, особливо на вимогливих ринках ЄС і Північної Америки. Для китайських виробників такий моніторинг

особливо важливо проводити з огляду на високу волатильність міжнародної торгівлі та зміну споживчих трендів. Такий підхід забезпечує динамічність і стійкість міжнародної продуктової стратегії в довгостроковій перспективі (табл.2.23).

Таблиця 2.23

Моніторинг і корекція міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю

Інструмент моніторингу	Що відстежується	Управлінські рішення (корекція)	Очікуваний результат
Аналіз споживчого попиту та трендів	Смаки, формати споживання (листовий, пакетований, RTD, cold brew), попит на wellness та premium	Оновлення рецептур, запуск нових лінійок, виведення застарілих продуктів	Відповідність ринковим трендам, зростання продажів
Експортна статистика та фінансові показники	Обсяги поставок, ціни, маржинальність, частка ринків, динаміка контрактів	Перерозподіл портфеля між масовими й преміальними сегментами, зміна пріоритетних ринків	Оптимізація прибутковості та диверсифікація ризиків
Контроль регуляторних вимог країн-імпортерів	Зміни стандартів безпечності, сертифікації, маркування, екологічних норм	Адаптація упаковки, сертифікація, модернізація виробництва	Безперешкодний доступ до ринків ЄС, США, Японії
Цифрова аналітика продажів (e-commerce, CRM, big data)	Поведінка споживачів, відгуки, частота покупок, популярність SKU	Швидке тестування новинок, персоналізація пропозицій, масштабування успішних продуктів	Підвищення лояльності клієнтів і швидкість реакції на зміни попиту
Управління продуктивним портфелем	Рентабельність кожної позиції, оборотність, життєвий цикл товару	Скорочення низькоефективних позицій, розширення перспективних сегментів	Раціоналізація асортименту та підвищення ефективності
Зворотний зв'язок від дистриб'юторів і HoReCa	Локальні вподобання, якість, скарги, конкуренція	Локальна адаптація смаку, фасування, цінової політики	Краща відповідність специфіці окремих ринків
Аудити сталості та простежуваності	Дотримання ESG-вимог, сертифікації, екологічні показники	Поліпшення стандартів виробництва, оновлення документації, впровадження цифрового трекінгу	Зміцнення довіри імпортерів і брендової репутації

Отже, моніторинг і корекція міжнародної продуктової стратегії китайських виробників має комплексний і системний характер та поєднує маркетингову, фінансову, регуляторну й цифрову аналітику. Це забезпечує гнучке коригування продуктового портфеля, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та стійку конкурентну позицію на світовому ринку.

Таким чином, міжнародна продуктова стратегія Китаю у сфері чаю розвивається від традиційного експорту сировини до формування брендovаних, культурно адаптованих і інноваційних продуктових пропозицій, що охоплюють як преміальні чайні сорти, так і нові формати напоїв, орієнтовані на глобальні споживчі тренди. Така стратегія поєднує формування китайських чайних брендів на світовому ринку, крос-культурний маркетинг та розширення присутності на нових ринках, що має важливе значення для підвищення міжнародної конкурентоспроможності китайського чаю. Саме ця комбінація формує унікальні передумови для реалізації гнучкої міжнародної продуктової стратегії, яка дозволяє одночасно забезпечувати масову присутність на світовому ринку та розвивати високорентабельні преміальні сегменти.

2.3. Оцінка готовності українського ринку до сприйняття автентичної китайської чайної продукції

Оцінювання перспектив виходу китайських виробників чайної продукції на український ринок потребує комплексного аналізу його кількісних і якісних характеристик. Рівень готовності ринку до сприйняття імпортової продукції визначається сукупністю чинників, зокрема місткістю та динамікою попиту, товарною та географічною структурою постачань, поведінковими особливостями споживачів, а також бар'єрами входу й конкурентним середовищем. Врахування зазначених параметрів дозволяє об'єктивно оцінити привабливість ринку та обґрунтувати доцільні стратегії позиціонування іноземних постачальників. Врахування зазначених параметрів дозволяє

об'єктивно оцінити привабливість ринку та обґрунтувати доцільні стратегії позиціонування іноземних постачальників. З метою забезпечення системності такого оцінювання та узагальнення отриманих аналітичних результатів доцільно структурувати процес дослідження за окремими послідовними етапами (рис.2.8).

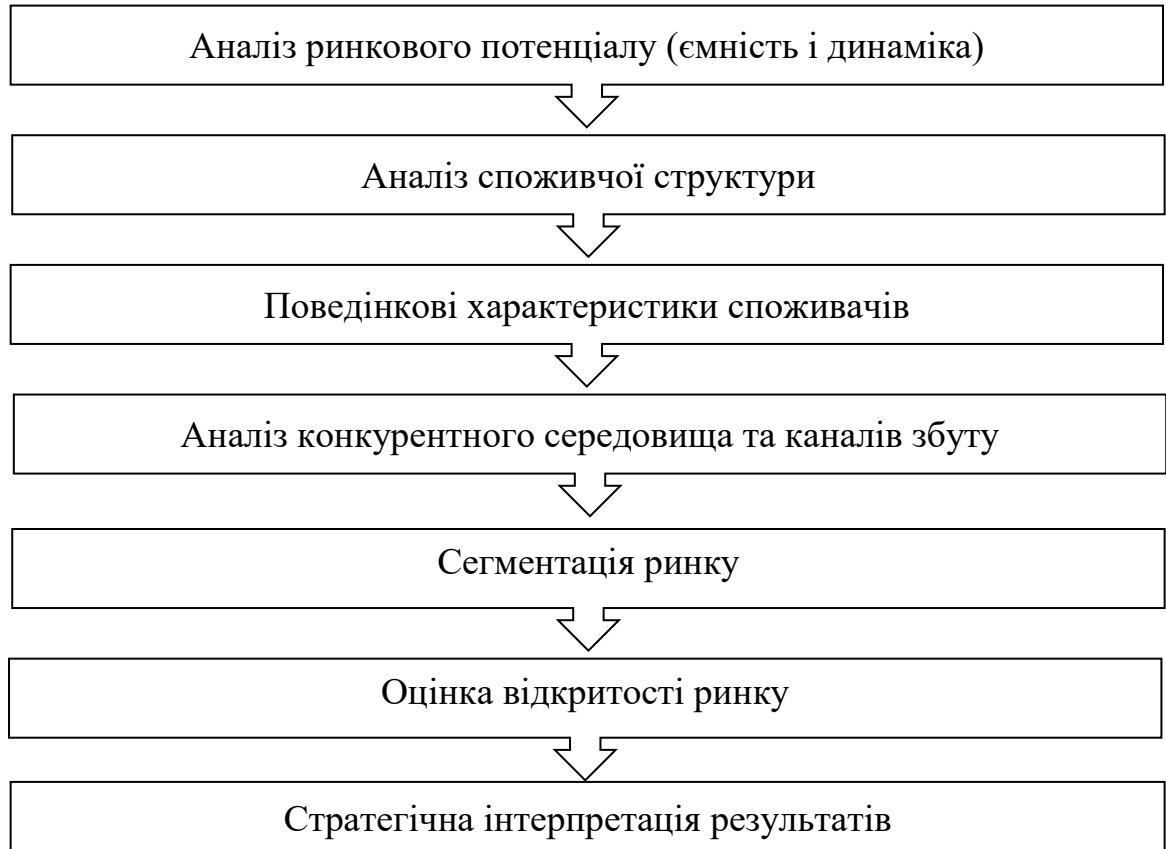


Рис. 2.8. Етапи оцінки готовності українського ринку до сприйняття автентичної китайської чайної продукції

Першим етапом дослідження є аналіз ринкового потенціалу, зокрема визначення ємності та динаміки українського ринку чаю як базових індикаторів його масштабу та потенціалу розвитку.

Ринок чаю в Україні характеризується значним обсягом споживання та стабільною присутністю у щоденному раціоні населення, середньостатистичний українець споживає близько 0,5–0,6 кг чаю на рік, що відповідає традиції регулярного чаювання та становить основу внутрішнього попиту на ринку алкогольних та безалкогольних гарячих напоїв. [201]

Обсяг споживання чаю оцінюється в понад 20–24 тис. тон на рік, що є значним показником ємності для такого сегменту ринку в Україні. Через відсутність кліматичних умов, придатних для вирощування плантацій чайного листа, практично весь обсяг готового чаю та сировини для фасування імпортується, і лише незначна частина – трав'яні чаї місцевого походження. [202]

Динаміка ринку до 2022 року характеризувалася відносною стабільністю та помірним зростанням обсягів продажів і виручки (у межах 5–10 % щорічно), підвищенням доходів виробників і поступовим розширенням асортименту. Водночас подальші трансформації споживчої поведінки та імпортних потоків були істотно зумовлені форс-мажорними обставинами, зокрема повномасштабним вторгненням, а також загальною зміною економічної кон'юнктури. [202]

Перспективи розвитку ринку передбачають подальше розширення місткості з прогнозованим зростанням вартості ринку та інноваційними сегментами (органічні, функціональні та RTD-формати), що свідчить про потенціал для оновлення продуктової пропозиції, включно з автентичними імпортними чаями. [203, 204]

Ємність українського ринку чаю у 2020–2024 рр. визначалася обсягами імпорту, які формують основну частину внутрішньої пропозиції, та коливалася в межах 24–35 тис. т на рік. У 2020–2021 рр. місткість ринку залишалася відносно стабільною (34,5–31,7 тис. т), однак у 2022 р. відбулося суттєве скорочення імпорту до 24,8 тис. т під впливом воєнних дій, логістичних обмежень та зниження купівельної спроможності населення (табл. 2.24). У 2023 р. зберігався низький рівень постачань, тоді як у 2024 р. зафіксовано поступове відновлення обсягів до 25,2 тис. т, що свідчить про адаптацію ринку до нових умов функціонування. Загалом динаміка характеризується зменшенням місткості порівняно з довоєнним періодом та структурним зміщенням попиту в бік більш доступної за ціною продукції.

Таблиця 2.24

Імпорт чаю в Україну в розрізі країн-імпортерів

Країна	2020		2021		2022		2023		2024		+- 2024 р. до 2020 р.	
	т	%	т	%	т	%	т	%	т	%	т	%
Кенія	4967	14,40	6820	21,50	5069	20,43	6100	25,29	9345	37,13	4378	22,73
Шрі-Ланка	8855	25,66	8618	27,17	5530	22,29	5507	22,82	4819	19,15	-4036	-6,51
Китай	4175	12,10	4344	13,69	2953	11,90	2927	12,13	3072	12,20	-1103	0,1
В'єтнам	3486	10,10	2868	9,04	1928	7,77	1901	7,88	2416	9,60	1070	-0,5
Індія	6366	18,45	3740	11,79	3042	12,26	2 198	9,11	2268	9,01	-4098	-9,44
Польща	416	1,21	420	1,32	1618	6,52	1517	6,29	1249	4,96	833	3,75
ОАЕ	2723	7,89	1515	4,78	975	3,93	1233	5,11	970	3,85	-1753	-4,04
Азербайджан	528	1,53	562	1,77	344	1,39	407	1,69	617	2,45	89	0,92
Інші країни	2000	5,80	1800	5,67	1400	5,64	1300	5,39	1400	5,56	-600	-0,24
Разом	34503	100	31719	100	24816	100	24119	100	25168	100	-9335	х

[186]

Таблиця 2.25

Імпорт чаю в Україну в розрізі видів чаю

Вид чаю	2020		2021		2022		2023		2024		+- 2024 р. до 2020 р.	
	т	%	т	%	т	%	т	%	т	%	т	%
Зелений фасований	769	2,23	741	2,34	553	2,23	565	2,34	649	2,58	-120	0,35
Зелений інший	4650	13,48	4358	13,74	3028	12,20	3185	13,21	3350	13,31	-1300	0,17
Зелений разом	5419	15,71	5099	16,08	3581	14,43	3750	15,55	3999	15,89	-1420	0,18
Чорний фасований	2657	7,70	2543	8,01	3299	13,29	3391	14,06	3170	12,60	513	4,9
Чорний суміш / інший	26415	76,56	24050	75,83	17932	72,26	16975	70,38	17993	71,47	-8422	-5,09
Чорний разом	29072	84,26	26593	83,84	231	85,55	20366	84,44	21163	84,07	-7909	-0,19
Мате	23	0,07	56	0,18	8	0,03	5	0,02	13	0,05	-10	-0,02
Усього	34503	100	31719	100	24816	100	24119	100	25168	100	-9335	х

[186]

Упродовж 2020–2021 рр. провідним постачальником чаю на український ринок залишалася Шрі-Ланка з часткою 25–27% загального імпорту, однак у 2024 р. відбулося суттєве посилення позицій Кенії, частка якої зросла до 37%, що свідчить про переорієнтацію імпорту на більш дешевий сировинний (bulk) сегмент. Водночас Китай зберігає відносно стабільну присутність на рівні 12–13% без істотних втрат конкурентних позицій. Натомість обсяги поставок із Індії та Шрі-Ланки скоротилися, тоді як зросла роль Польщі як реекспортного та фасувального хабу (рис.2.9). Загалом структура імпорту демонструє поступове зміщення у бік нижчої цінової категорії та збільшення частки сировинних поставок порівняно з продукцією з вищою доданою вартістю.

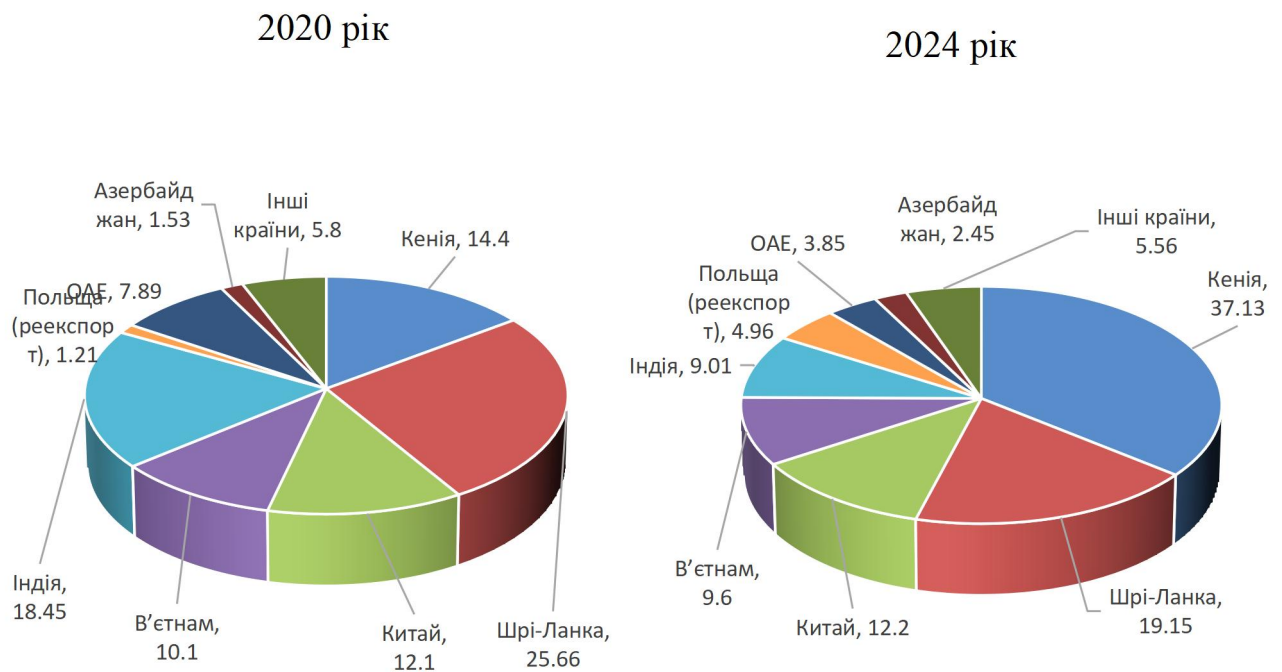


Рис. 2.9 Структура імпорту чаю в розрізі країн-імпортерів

Аналіз товарної структури імпорту чаю в Україну упродовж 2020–2024 рр. свідчить про стабільне домінування чорного чаю, частка якого коливається в межах 84–86% загального обсягу поставок, що визначає його як базовий сегмент ринку (табл. 2.25). Зелений чай формує 14–16% імпорту та після скорочення у

2022 році демонструє поступове відновлення, що відображає зростання споживчого інтересу до більш здорових і преміальних категорій продукції. Водночас у 2022–2023 рр. спостерігалось збільшення частки фасованого чорного чаю, що може свідчити про розвиток внутрішнього фасування та розширення діяльності національних переробників. Нішеві категорії, зокрема мате, залишаються маргінальними (менше 0,1% або 13–23 т на рік), формуючи вузький спеціалізований (specialty) сегмент із обмеженим попитом, який не чинить істотного конкурентного впливу на ринок традиційних видів чаю.

Отримані в дослідженні статистичні дані щодо товарної структури імпорту чаю корелюють із результатами маркетингових досліджень споживчої поведінки. Зокрема, за оцінками компанії Pro-Consulting (2023 р.), у структурі споживання чаю в Україні домінує чорний чай (близько 68%), тоді як зелений займає 17%, фруктові – 7 %, трав'яні – 5 %, а спеціальні чаї – до 3 % ринку [205]. За галузевими оцінками, до 2022 року обсяги так званого «виробництва чаю» в Україні становили близько 15 тис. т на рік, проте йшлося переважно про фасування імпортованої сировини та переробку рослинних компонентів, а не про вирощування чайного листа в промислових масштабах/ [205]. Таким чином, український ринок залишається переважно імпортозалежним, що визначає ключову роль іноземних постачальників у формуванні асортименту та створює об'єктивні передумови для розширення присутності, зокрема, китайських виробників.

Україна не є виробником чайної сировини, проте виступає як регіональний центр фасування та купажування імпортованого чаю. Українські підприємства, що займаються чаєм, не вирощують листя, а фасують імпортований чай та виробляють трав'яні суміші або змішані продукти (tea blends). У 2024 році такі підприємства (570 суб'єктів за даними YouControl) отримали сукупну виручку 10 млрд грн, показуючи динаміку галузі, що включає й часткове виробництво (фасування, купажування)(табл.2.26). [205]

Таблиця 2. 26

Експорт чаю з України за країнами призначення, т

Країна	2020	2021	2022	2023	2024	+ - 2024р. до 2020 р.
Польща	1 820	1 950	2 410	2 980	3 240	1420
Молдова	1 120	1 080	940	1 150	1 360	240
Румунія	620	700	860	1 020	1 240	620
Німеччина	540	610	780	940	1 120	580
Казахстан	880	760	520	480	430	-450
Азербайджан	610	650	420	350	310	-300
Інші	1100	1 200	1 100	1 050	1 000	-100
Усього експорт	6 690	6 950	7 030	7 970	8 700	2010

[170]

Упродовж 2020–2024 рр. обсяги експорту зросли з 6,7 до 8,7 тис. т (+30%), що вказує на посилення ролі України як переробного та логістичного хабу. Географічно поставки орієнтовані переважно на країни Європейського Союзу та сусідні ринки, зокрема Польщу, Молдову, Румунію та Німеччину, причому частка Польщі постійно збільшується, що підтверджує її роль ключового каналу збуту в ЄС. Основу експорту формують ароматизовані та купажовані чаї (понад 65–70%), тобто продукція з доданою вартістю (блендинг, фасування, торгова марка) (табл. 2.27). Частка bulk-чорного мінімальна, що підтверджує спеціалізацію України не на сировині, а на переробці та брендингу.

Таблиця 2.27

Експорт чаю з України за видами, т

Вид чаю	2020	2021	2022	2023	2024	+ - 2024р. до 2020 р.
Ароматизований / суміші (090200)	3 900	4 050	4 380	5 120	5 980	2080
Зелений (090210–090220)	420	460	520	610	690	270
Чорний фасований (090230)	1 820	1 900	1 780	1 860	1 720	-100
Чорний bulk (090240)	540	420	290	260	210	-330
Мате (090300)	10	12	8	9	12	-2

[170]

Відповідно, ключову роль у формуванні експортної пропозиції відіграють українські виробники та фасувальники чаю, які забезпечують купажування, пакування та просування готової продукції під власними й контрактними торговими марками. Водночас поряд із високою імпортозалежністю ринку в Україні функціонує низка підприємств, що спеціалізуються на виробництві натуральних трав'яних і фруктових чаїв, представлених сушеними зборами, фіточаями та сумішами з лікарських трав і ягід (табл.2.28).

Таблиця 2.28

Українські виробники / пакувальники чаю (фасувальники)

Компанія	Місто	Чим займається (коротко)	Приклади продуктів / особливості
TEAHOUSE	Київ/онлайн	Виробник/фасувальник брендovаних чаїв (own-brand)	Пакетований і листовий чай під українськими лінійками (мас- та мас-преміум).
Mr. Tea (Містер Ті)	Харків (онлайн/опт)	Дистрибуція та фасування імпортованих сортів, опт/роздріб	Пакетований чай, фасовані лінії (постачає Ceylon/other brands).
«Наш Чай» (ТЗОВ «КОМПАНІЯ НАШ ЧАЙ»)	Львів	Виробник/фасувальник пакетованих і фіточаїв	Пакетований трав'яний та чорний/зелений чай — власне виробництво і опт.
RICHKA (торг. марка)	Україна (онлайн)	Фасування чаю, розробка купажів	Розсипний і пакетований чай, набори, можливість опту та брендovання.
TEACUP / локальні бренди (приклад TEAHOUSE на маркетплейсі)	різні	Фасування під власним брендом, private label	Лінійки «Український сніданок» та ін. — фасовані продукти для роздрібно́ї мережі.

Джерела : [202, 203,204,205]

Такі компанії здійснюють заготівлю, сушіння, очищення та фасування рослинної сировини, формуючи локальний асортимент чайних напоїв без використання класичного чайного листа *Camellia sinensis*. Зокрема, компанія «Шанс Вік» займається переробкою дикорослих трав і ягід та випускає готові трав'яні збори під українськими брендами, що позиціонуються як органічна та натуральна продукція [206].

Галузеві каталоги підприємств також фіксують наявність значної кількості локальних виробників і фасувальників трав'яних та фруктових чаїв, серед яких

ТОВ «Містер Ті», KarpatHealth, ВТК «Фрідман», «Компанія Наш Чай» та інші (табл. 2.29). За оцінками дослідників споживчих звичок, сегмент трав'яних і фруктових чаїв формує близько 4–8% внутрішнього ринку, що свідчить про його існування як окремої категорії та відображає зростання інтересу споживачів до продуктів, пов'язаних із концепцією здорового способу життя [207]. Таким чином, внутрішнє виробництво зосереджується переважно у спеціалізованому сегменті рослинних напоїв, тоді як забезпечення попиту на традиційні чорні та зелені чаї продовжує здійснюватися переважно за рахунок імпорту.

Таблиця 2.29

Українські виробники трав'яних і фруктових чаїв (виробництво локальної сировини / фіточай)

Компанія / бренд	Місто / регіон	Чим займаються (коротко)	Приклади продуктів / особливості
TRAVKA (Travka)	Україна (виробництво/експорт)	Заготівля, сушіння, переробка дикоросів; фасування чаїв	Сушені ягоди/трави, органічні фіточаї і суміші; експортує та продає в Україні.
KarpatHealth	Карпати / Україна	Виробник фіточайних ліній, лікувально-профілактичні збори	Фіточаї (шлунково-кишкові, ниркові та ін.), сертифіковані лінії.
«Наш Чай»	Львів	Фасування трав'яних пакетованих чаїв, купажування	Трав'яні чаї у пакетиках, асортимент фіточаїв та фруктових сумішей.
Karpathia / «Чай Карпат»	Карпати / онлайн	Виготовлення карпатських трав'яних сумішей	Набори трав'яних чаїв із локальних ягід і квітів (Carpathian blends).
Richka	Україна (онлайн)	Купажування та фасування трав'яних/ароматизованих чаїв	Розсипні й пакетовані фіточаї, можливість брендування.

[206, 207]

Отже, в Україні розвинена локальна ніша виробництва трав'яних і фруктових чаїв, яка охоплює збір, переробку, фасування та реалізацію натуральних трав'яних зборів і ягідних сумішей. Цей сегмент представлений як крафтовими підприємствами та фермерськими ініціативами, так і середніми виробниками, що пропонують трав'яні чаювання для роздрібного ринку. [206]

Український ринок чаю поступово трансформується, традиційне домінування масового споживання чорного пакетованого чаю, що використовується як щоденний гарячий напій у домашньому вжитку, доповнюється більш диверсифікованою структурою попиту. За даними аналітичних оглядів, принаймні частина населення звертає увагу на нові види та смаки, що відкриває можливості для розширення асортименту і зростання попиту на преміальні й функціональні чаї. Водночас імпортовані традиційні види чаю продовжують формувати основу ринку, тоді як локальне виробництво залишається переважно нішевим. У міських споживачів дедалі частіше спостерігається інтерес до листових, преміальних і імпортних продуктів із чітким походженням, що створює передумови для розвитку нішевих і спеціалізованих сегментів. У той же час для значної частини домогосподарств чай залишається базовим товаром щоденного попиту з високою ціновою чутливістю покупців. [201]

Ураховуючи ці особливості в таблиці 2.30 узагальнено ключові поведінкові характеристики українських споживачів чаю та їх значення для китайських виробників.

Отже, поведінкові особливості українських споживачів поєднують домінування традиційного масового споживання чорного пакетованого чаю з поступовим формуванням диверсифікованого та преміалізованого попиту. Висока цінова чутливість зумовлює доцільність входу китайських виробників через масовий і мас-преміальний сегменти, тоді як зростання інтересу молоді та міських споживачів до зеленого чаю, улунів і функціональних форматів відкриває можливості для інноваційних та автентичних продуктів. Низька обізнаність щодо китайських сортів потребує освітнього та брендингового супроводу, а розвиток ритейлу й електронної комерції робить ефективними канали власних торгових марок, мережевих продажів та D2C-моделей.

Таблиця 2.30

Поведінкові характеристики українських споживачів чаю та їх значення для китайських виробників

Параметр оцінки	Характеристика українського ринку	Прояв у споживанні	Стратегічні наслідки для китайських виробників
Традиції споживання	Домінування чорного пакетованого чаю	Щоденне домашнє споживання, великі обсяги	Доцільний вхід через масовий або мас-преміум сегмент
Рівень обізнаності про китайські сорти	Низький–середній; знання зосереджені у вузької аудиторії	Попит у specialty-магазинах, HoReCa	Потрібні освітні та брендингові кампанії
Готовність експериментувати	Зростає серед молоді та міських споживачів	Інтерес до зеленого, улунів, трав'яних, RTD	Можливості для інноваційних та автентичних продуктів
Чутливість до ціни	Висока у масовому сегменті	Попит на акції, private label	Необхідність диференціації цін і фасувань
Сприйняття преміальних продуктів	Поступово покращується	Купівля листових, органічних, імпортних чаїв	Потенціал для преміальних китайських сортів (пуер, білий, улун)
Канали купівлі	Ритейл домінує, швидко зростає e-commerce	Онлайн-замовлення specialty-чаїв	D2C та маркетплейси як ефективні точки входу
Фокус на здоров'ї	Зростаючий тренд wellness	Попит на зелений, трав'яний, функціональний чай	Просування китайських зелених і функціональних лінійок

[205]

Вибір стратегії водночас визначається купівельною спроможністю населення, більшість попиту зосереджена в економ- і мас-сегментах, тоді як у великих містах формується прошарок споживачів, орієнтованих на листові, органічні та спеціалізовані чаї. Таким чином, ринок має двополярну структуру – об'ємний низькомаржинальний масовий та менший, але зростаючий преміальний сегменти. Відповідно, цінова сегментація підтверджує доцільність комбінованої стратегії: поєднання bulk- і контрактних поставок із розвитком фасованої мас-преміальної продукції та просуванням автентичних китайських сортів у нішевих каналах.

Цінова сегментація ринку чаю України відображає суттєву диференціацію споживчого попиту залежно від рівня доходів і сприйняття цінності продукту (табл.2.31).

Таблиця 2.31

Цінова сегментація ринку чаю України

Сегмент	Орієнтовна ціна, грн / 100 г	Типові формати	Характер попиту	Можливості для китайських виробників
Економ / масовий	15–35	Пакований чорний чай, купажі, private label	Висока цінова чутливість, акційні покупки	Bulk-поставки сировини, контрактне фасування
Середній (мас-преміум)	35–80	Листовий чорний/зелений, ароматизовані суміші	Баланс «ціна–якість», бренд має значення	Фасовані китайські зелені чаї, базові улуні
Преміальний / specialty	80–200	Листовий single-origin, органічний, улун, білий	Сприйняття як якісного та корисного продукту	Автентичні сорти, брендинг країни походження
Суперпреміальний / нішевий	200–500+	Пуер витриманий, теруарні партії, колекційні	Низька цінова чутливість, поціновувачі	Іміджеві й колекційні продукти з високою маржею

[205]

Основний обсяг продажів зосереджений у економ- та масовому сегменті, де домінують паковані купажі та продукція під власними торговими марками, а вирішальним фактором вибору є ціна, що створює можливості для постачання сировини навалом та контрактного фасування. Водночас середній (мас-преміум) сегмент орієнтується на баланс «ціна–якість» і відкриває перспективи для фасованих китайських зелених чаїв та базових улунів. Преміальні та нішеві категорії, хоча й формують меншу частку ринку, характеризуються вищою маржинальністю та зростаючим інтересом до автентичності й країни походження, що створює сприятливі умови для просування спеціалізованих китайських сортів як іміджевих і високодохідних продуктів.

Таким чином, основний обсяг українського ринку концентрується в економ- і середньому сегментах, однак саме преміальний і нішевий сегменти забезпечують вищу рентабельність та формують потенціал для імпоротної диференційованої продукції. З огляду на це автентичний китайський чай доцільно позиціонувати не як прямого конкурента масовим пакетованим брендам, а як продукт мас-преміального або нішевого класу з акцентом на якість, походження та культурну цінність.

Разом із рівнем купівельної спроможності та ціновою сегментацією важливим чинником оцінки готовності українського ринку виступає структура конкурентного середовища. Саме наявність локальних і міжнародних брендів, домінування пакетованого масового чаю, розвиток спеціалізованого сегмента та присутність імпортованих китайських сортів визначають бар'єри входу, інтенсивність конкуренції та можливості продуктової диференціації для нових постачальників. Бренди, які присутні на ринку України наведені в додатку П.

Український ринок чаю характеризується двополюсною структурою конкуренції: у масовому сегменті домінують глобальні бренди та власні марки роздрібних мереж із високою ціновою конкуренцією, тоді як преміальний і спеціалізований сегменти розвиваються через спеціалізовані магазини, інтернет-канали збуту та готельно-ресторанний бізнес. Для імпортерів основними бар'єрами входу є ціновий тиск, логістичні витрати та потреба локального фасування, а в преміум -категоріях — необхідність формування довіри до бренду через сертифікацію, брендинг і просвітницький маркетинг. Активний розвиток торгової марки посилює роль українських фасувальників і створює можливості для контрактних поставок сировини з боку китайських виробників, тоді як спеціалізовані канали забезпечують сприятливі умови для просування автентичних сортів із високою доданою вартістю. Додатковий потенціал формують інноваційні формати споживання (RTD, cold-brew, bubble tea), орієнтовані на молодшу аудиторію. Це зумовлює доцільність багатоканальної стратегії входу, що поєднує масові поставки та розвиток преміальних і нішевих продуктів.

Український ринок чаю характеризується відносно високим рівнем відкритості до імпортової продукції, що зумовлено відсутністю власного виробництва традиційного чаю та історично сформованою залежністю від зовнішніх постачальників. Більшість чаю, представленого у роздрібній торгівлі, має іноземне походження або виготовляється шляхом фасування імпортової сировини, що формує у споживачів нейтрально-позитивне ставлення до імпортних брендів як до стандартної практики ринку.

На масовому рівні споживачі орієнтуються насамперед на ціну та впізнаваність бренду, а не на країну походження. Саме тому міжнародні бренди (Lipton, Ahmad Tea, Greenfield тощо) успішно конкурують із локальними фасувальниками, а імпортна продукція сприймається як звична й часто асоціюється з вищою якістю. Це свідчить про відсутність виражених бар'єрів щодо входу іноземних марок у середньому та мас-преміальному сегментах.

Водночас у преміальному та нішевому сегменті країна походження набуває додаткової цінності як елемент довіри та якості. Для таких споживачів важливими є теруар (це сукупність унікальних природних факторів (грунт, клімат, рельєф, навколишнє середовище), які визначають особливості та смак чаю надаючи цьому неповторного «відбитка» місця походження), історія виробництва, традиції та культурна автентичність продукту. У цьому контексті Китай має природну конкурентну перевагу як «батьківщина чаю», що створює потенціал для брендингу за моделлю ефекту країни походження (country-of-origin effect) і дозволяє просувати автентичні сорти (улун, пуер, білий чай) без глибокої локалізації.

Разом із тим частина споживачів зберігає певну настороженість щодо масових товарів китайського виробництва через стереотипи про якість дешевої продукції. Тому для китайських чайних брендів критично важливими є підтвердження стандартів якості (сертифікації, простежуваності, органічності) та чітка комунікація преміальності, що дозволяє відокремити їх від низькоцінового сегмента.

Таким чином, український ринок можна охарактеризувати як помірно–високо відкритий до імпорتنих брендів, особливо в середньому та преміальному сегментах, що створює сприятливі умови для виходу китайських виробників із мінімальною локалізацією продукту (табл.2.32).

Таблиця 2.32

Оцінка рівня ринкової відкритості України до іноземних чайних брендів

Фактор	Характеристика в Україні	Вплив на китайські бренди
Частка імпорту	>90% ринку формується імпортною сировиною	Висока відкритість до іноземної продукції
Ставлення до іноземних марок	Позитивне, асоціація з якістю	Сприяє прямому входу без локалізації
Ставлення до імпоротної якості	Часто асоціюється з вищою якістю	Полегшує преміальне позиціонування
Роль країни походження	Важлива у преміальному сегменті	«China origin» може бути конкурентною перевагою
Цінова чутливість	Висока у масовому сегменті	Потрібні конкурентні ціни або мас-преміум
Довіра до якості	Потребує сертифікацій/маркування	Необхідні ISO/ органічність / простежуваність
Попит на автентичність	Зростає у великих містах	Можливість просування улунів, пуеру, білого чаю, перевага для «China origin»
Бар'єри входу	Невисокі (відсутність сильного нац. виробника)	Сприятливі умови для експорту готових брендів
Відсутність нац. виробника сировини	Немає сильного «домашнього» конкурента	Низькі бар'єри входу
Попит на здоров'я/wellness	Зростає	Сприятливо для зеленого та трав'яного чаю

З метою визначення привабливості українського ринку для імпорту чайної продукції та обґрунтування доцільних стратегій входу іноземних виробників застосовано експертну бальну оцінку рівня відкритості ринку. Методика базується на використанні п'ятибальної шкали (від 0 до 5 балів), де мінімальне значення відповідає закритому або високоризиковому ринковому середовищу, а максимальне – сприятливим умовам доступу та розвитку імпорتنих брендів.

Оцінювання здійснювалося експертним методом на основі аналізу вторинної інформації. Інформаційну базу дослідження становили офіційні

статистичні дані зовнішньої торгівлі України, матеріали галузевих та маркетингових звітів, наукові публікації, а також узагальнення тенденцій споживчої поведінки й конкурентного середовища. Проведення первинних соціологічних опитувань або анкетування в межах дослідження не передбачалося.

Критеріями оцінювання обрано показники, що найбільш повно характеризують доступність ринку для іноземних постачальників, зокрема: готовність споживачів купувати імпорту продукцію, рівень довіри до іноземних брендів, наявність бар'єрів входу, цінову чутливість попиту, інтерес до нових смаків та сприйняття преміального позиціонування. Інтегральний показник відкритості визначався як середнє арифметичне значення отриманих балів (табл.2.33).

Таблиця 2.33

Бальна оцінка рівня відкритості ринку (0–5)

Критерій	Оцінка	Інтерпретація
Готовність купувати імпорт	5	дуже висока
Довіра до іноземних брендів	4	висока
Бар'єри входу	4	відносно низькі
Цінова чутливість	2	стримує преміальні обсяги
Інтерес до нових смаків	4	високий
Сприйняття преміум («China origin»)	3–4	нейтрально-позитивне, покращується в premium
Інтегральна оцінка	4,0/5	ринок відкритий

Отриманий інтегральний результат свідчить про відносно високий рівень відкритості українського ринку, що створює сприятливі передумови для реалізації стратегій прямого експорту та розвитку мас-преміальних і нішевих сегментів продукції.

Український ринок розташований у зоні високої відкритості та середнього цінового рівня (мас-преміум сегмент). Це означає, що найбільш ефективною моделлю входу для китайських виробників є прямий експорт брендваної

продукції з помірною адаптацією, тоді як преміальні автентичні сорти доцільно просувати через нішеві та спеціалізовані канали збуту (рис. 2.9).

		Ціна		
		низька	середня	висока
Відкритість	низька	локалізація	власна торгова марка	–
	середня	фасування в Україні	спільні бренди	імпорт із адаптацією
	висока	ваговий (bulk) чай	прямий експорт	преміум, прямий бренд China origin

Рис. 2.9 Матриця оцінки відкритості українського ринку до продукції китайських виробників чаю

Таким чином, Україна належить до групи ринків із високою відкритістю до імпоротної продукції та домінуванням мас-преміального цінового сегмента, що зумовлює доцільність стратегії прямого експорту брендovаних китайських чаїв із частковою адаптацією асортименту.

З метою конкретизації можливих форматів ринкової присутності та систематизації альтернативних підходів до входу доцільно здійснити порівняльний аналіз відповідних стратегічних моделей. У таблиці 2.34 узагальнено основні моделі виходу китайських виробників чаю на ринок України з урахуванням цільових сегментів, потенційних переваг і ризиків

реалізації кожної стратегії. Така систематизація дозволяє зіставити альтернативні формати присутності – від масових поставок сировини та виробництва під власними торговими марками роздрібних мереж до просування фасованої брендваної й нішевої преміальної продукції – та оцінити результативність кожного підходу для вибору найбільш доцільних напрямів ринкової діяльності.

Таблиця 2.34

Моделі виходу китайських виробників чаю на ринок України

Модель входу	Цільовий сегмент	Ключові переваги	Основні ризики/обмеження
Контрактні поставки сировини (bulk, private label)	Економ / масовий	великі обсяги збуту; швидкий вихід на ринок; мінімальні маркетингові витрати; стабільні B2B-контракти	низька маржа; відсутність власного бренду; висока цінова конкуренція
Прямий експорт фасованої продукції під власною ТМ	Середній (мас-преміум)	формування впізнаваності бренду; вища маржинальність; стабільний попит у ритейлі	витрати на маркетинг і просування; конкуренція з міжнародними брендами
Партнерство/ локалізація фасування в Україні	Масовий + мас-преміум	зниження логістичних витрат; швидка адаптація асортименту; кращий доступ до мереж; імідж «локальної присутності»	інвестиційні витрати; операційні ризики; залежність від партнерів
Specialty- та преміальний канал (HoReCa, чайні бутіки)	Преміальний / нішевий	висока маржа; низька цінова конкуренція; іміджевий ефект; лояльна аудиторія	невеликі обсяги продажів; потреба в освітньому маркетингу
Онлайн-модель (D2C, маркетплейси)	Мас-преміум + premium	низькі бар'єри входу; прямий контакт зі споживачем; гнучке тестування продуктів; нижчі витрати на посередників	залежність від реклами та логістики; нестабільний попит; висока конкуренція онлайн

Для узагальнення та візуалізації отриманих висновків застосовано матрицю стратегічного позиціонування моделей входу китайських виробників чаю на ринок України, побудовану за двома параметрами – обсягом реалізації та рівнем маржинальності продукції (рис.2.10).

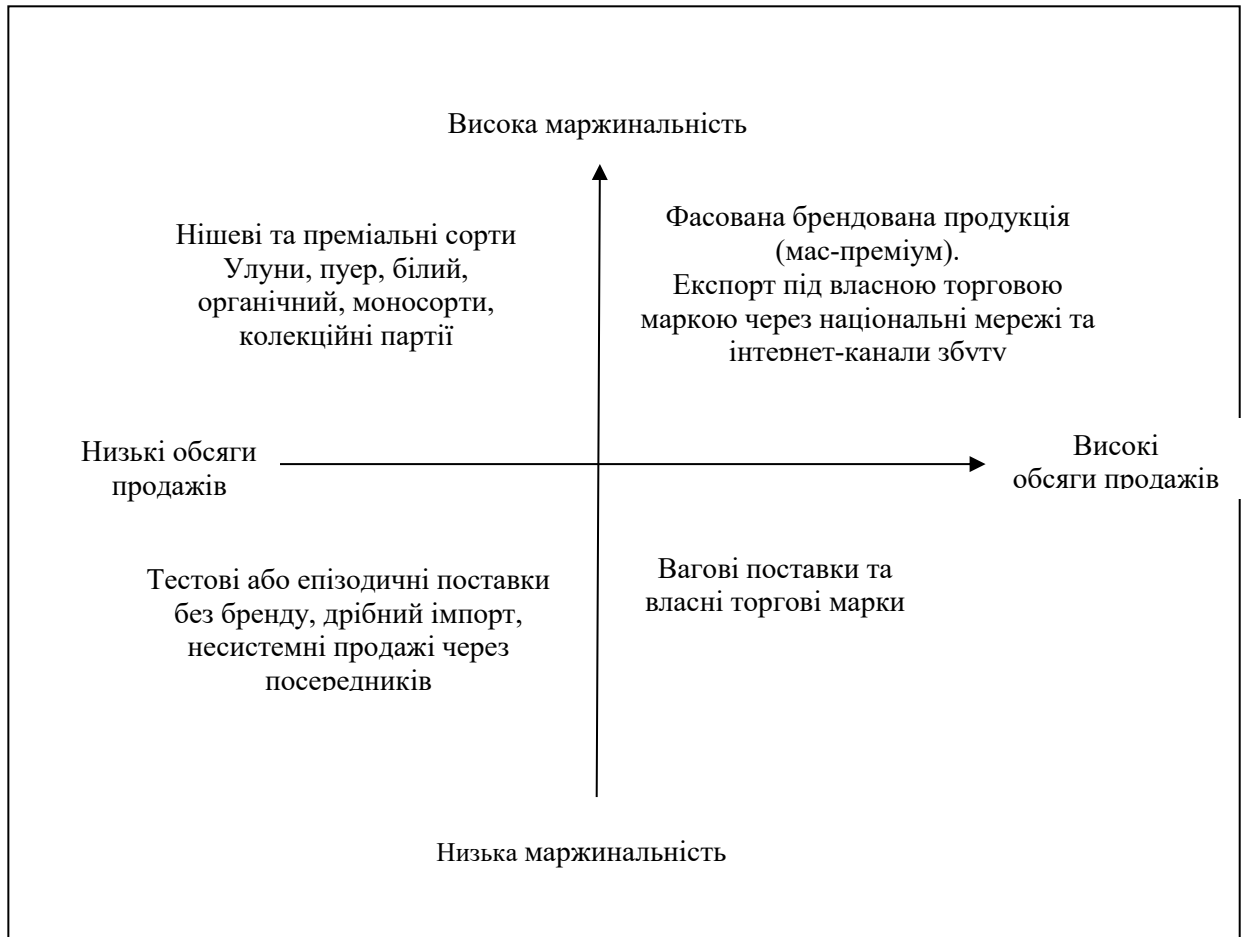


Рис. 2.10. Матриця стратегічного позиціонування моделей виходу на ринок

Нижній правий квадрант (високі обсяги – низька маржинальність) охоплює стратегії масових поставок вагового чаю та виробництва під власними торговими марками роздрібних мереж. Цей формат забезпечує швидке нарощування продажів, стабільні контракти та мінімальні витрати на просування, проте характеризується значною ціновою конкуренцією й обмеженою прибутковістю. Він доцільний як базовий інструмент забезпечення масштабу присутності та стабільного грошового потоку.

Нижній лівий квадрант (низькі обсяги – низька маржинальність) відображає найменш ефективні моделі, пов'язані з дрібними несистемними поставками без сформованого бренду або чіткої ринкової ніші. Такі підходи не забезпечують ані значного обсягу збуту, ані достатньої прибутковості, що обмежує їх стратегічну доцільність. Для виробників цей сегмент є

малоперспективним і потребує або масштабування, або переходу до більш спеціалізованих форматів.

Верхній правий квадрант (високі обсяги – середня/помірна маржинальність) включає експорт фасованої продукції під власною торговою маркою через національні роздрібні мережі та інтернет-канали збуту. Така стратегія поєднує достатній масштаб продажів із прийнятною прибутковістю, сприяє формуванню впізнаваності бренду та розширенню частки ринку. Саме цей сегмент є найбільш перспективним для довгострокового закріплення китайських виробників у мас-преміальній категорії.

Верхній лівий квадрант (низькі обсяги – висока маржинальність) охоплює нішеві та преміальні продажі автентичних китайських сортів – улунів, пуеру, білого та органічного чаю. Попри обмежені обсяги реалізації, такі продукти забезпечують максимальну додану вартість, формують імідж бренду та лояльну аудиторію споживачів. Цей напрям є іміджевим і високоприбутковим та відіграє важливу роль у диференціації продукції.

Матриця стратегічного позиціонування відображає співвідношення між масштабом збуту та прибутковістю різних моделей входу на ринок. Зокрема, стратегії масових поставок сировини та виробництва під власними торговими марками забезпечують значні обсяги реалізації за низької маржі; фасована продукція під власним брендом формує середній рівень продажів і прибутковості; натомість нішеві та преміальні сорти характеризуються меншими обсягами, але високою доданою вартістю. Така структуризація свідчить, що жодна стратегія не є ефективною окремо, а досягнення стабільних результатів потребує поєднання різних форматів діяльності.

На основі стратегічного позиціонування моделей входу за параметрами «обсяг реалізації – маржинальність» сформовано такі практичні рекомендації для китайських виробників чаю:

для забезпечення швидкого масштабування збуту та стабільного грошового потоку доцільно використовувати модель масових поставок вагової сировини або контрактного фасування під власними торговими марками

роздрібних мереж. Це дозволяє мінімізувати витрати на маркетинг, швидко інтегруватися у національні торговельні мережі та зайняти значну частку масового сегмента;

для довгострокового закріплення на ринку та підвищення прибутковості рекомендовано розвивати експорт фасованої продукції під власним брендом у мас-преміальному сегменті через співпрацю з національними роздрібними мережами та інтернет-каналами збуту. Такий формат забезпечує баланс між обсягом продажів і маржинальністю, сприяє формуванню впізнаваності бренду та лояльності споживачів;

для отримання високої доданої вартості та диференціації продукції доцільно просувати автентичні китайські сорти (улун, пуер, білий, органічний чай) через спеціалізовані магазини, заклади громадського харчування та онлайн-продажі. У цьому сегменті важливими є сертифікація, підтвердження походження, освітні заходи, дегустації та комунікація культурної цінності продукту;

з метою підвищення конкурентоспроможності рекомендовано адаптувати асортимент і фасування до локальних уподобань (невеликі упаковки, доступні цінові формати, суміші для щоденного споживання), а також використовувати багатоканальну модель збуту, що поєднує роздрібну торгівлю, спеціалізовані точки продажу та електронну комерцію;

для зниження ринкових ризиків доцільно застосовувати поетапну стратегію входу: на першому етапі – масові поставки або контрактне фасування, на другому – розвиток власного бренду, на третьому – розширення портфеля преміальних і нішевих продуктів.

Відтак найбільш доцільною є комбінована модель входу, яка передбачає об'ємні поставки вагової сировини для забезпечення масштабу збуту та стабільного грошового потоку, розвиток фасованої мас-преміальної продукції під власною торговою маркою для формування ринкової присутності, а також просування нішевих і преміальних лінійок із високою доданою вартістю для підвищення прибутковості й зміцнення іміджу бренду. Така диверсифікація

дозволяє одночасно забезпечити стабільність продажів, зростання маржі та довгострокову конкурентоспроможність.

Загалом аналіз засвідчує, що український ринок характеризується високою відкритістю до імпортової продукції та відносно низькими бар'єрами входу для іноземних постачальників. Відсутність власної сировинної бази, позитивне сприйняття імпортних брендів і зростання попиту на преміальні та автентичні сорти створюють сприятливі умови для просування китайських чайних виробників. За таких умов найбільш ефективною є стратегія прямого експорту брендкованої продукції з акцентом на країну походження, тоді як локалізація виробництва є доцільною переважно для масового сегмента.

Висновки до розділу 2

Світовий ринок чаю характеризується високою концентрацією виробництва та олігополістичною структурою, у межах якої основні обсяги пропозиції зосереджені в Китаї, Індії та Кенії, що забезпечує цим країнам визначальний вплив на глобальні товарні й цінові потоки.

Географічна та продуктова спеціалізація виробників зумовлює диференціацію міжнародних продуктових стратегій між масовими стандартизованими та преміальними нішевими сегментами.

Структура світового попиту трансформується у напрямі зростання споживання зеленого, функціонального, трав'яного та готового до споживання ready-to-drink чаю при стабілізації попиту на традиційний чорний чай.

Конкуренція на ринку зміщується від сировинної до продуктово-брендової моделі, де ключового значення набувають асортиментна диференціація, позиціонування, цифрові канали збуту та відповідність вимогам якості й сталого розвитку.

Китай посідає провідні позиції у світовому виробництві чаю завдяки значній асортиментній диверсифікації та сформованим конкурентним перевагам у масовому й преміальному сегментах.

Міжнародна продуктова стратегія китайських виробників має комплексний характер і реалізується через взаємодію продуктової, маркетингової, логістично-хабової, цифрової, ризик-менеджмент та ESG-складових, що забезпечує одночасно конкурентоспроможність, доступність і стійкість продукції на зовнішніх ринках.

Узагальнення практики дозволило виділити основні типи міжнародних продуктових стратегій китайських виробників, зокрема масову стандартизовану, адаптовану мас-маркет, преміальну (specialty) та комбіновану портфельну.

Встановлено, що найбільш ефективною є комбінована модель, яка поєднує великі обсяги реалізації масового сегмента з просуванням брендваної мас-преміальної та нішевої продукції з високою маржинальністю. Проведений моніторинг міжнародної продуктової стратегії китайських виробників та узагальнення результатів дослідження свідчать, що найбільш доцільною для українського ринку є поетапна комбінована стратегія входу, яка передбачає адаптацію асортименту, використання багатоканальної дистрибуції та розвиток брендингу.

Структура міжнародного портфеля китайських виробників передбачає збалансоване співвідношення:

автентичних традиційних сортів (іміджева функція),
адаптованих продуктів (відповідність локальним вимогам),
локалізованих форматів (масштаб реалізації). Така архітектура забезпечує високу конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

Ринок Україна характеризується імпортозалежністю та відкритістю до зовнішніх поставок, що створює сприятливі умови для входу китайських виробників, Українські споживачі демонструють високий рівень відкритості до іноземних брендів та позитивне сприйняття імпортової продукції, тоді як країна походження набуває додаткового значення у преміальному та спеціалізованому сегментах.

Структура споживання в Україні має двополярний характер: домінування масового чорного чаю поєднується зі зростанням попиту на зелені,

функціональні та преміальні сорти, а реалізація продукції з високою доданою вартістю зосереджується у спеціалізованих та онлайн-каналах.

Визначено рівень готовності українського ринку до сприйняття китайської продукції, побудовано матрицю оцінки відкритості ринку та розроблено матрицю стратегічного позиціонування моделей виходу, що дозволило обґрунтувати економічну доцільність різних форматів діяльності.

Отже, український ринок характеризується високою відкритістю до імпорту та сприятливими умовами для діяльності китайських виробників, а пріоритетним напрямом входу є прямий експорт брендкованої продукції з адаптацією асортименту та використанням багатоканальної моделі збуту. Отримані результати формують аналітичну основу для подальшої розробки механізмів впровадження міжнародної продуктової стратегії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ КИТАЙСЬКОГО ВИРОБНИКА ЧАЮ НА РИНКУ УКРАЇНИ

3.1. Розробка міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для українського ринку

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, лібералізацією міжнародної торгівлі та зростанням конкуренції на товарних ринках. За таких умов ефективність виходу підприємств на зовнішні ринки визначається не лише виробничим потенціалом, а передусім здатністю формувати науково обґрунтовані міжнародні стратегії, що забезпечують узгодження товарної пропозиції з характеристиками цільового ринку. У працях з міжнародного маркетингу наголошується, що саме продуктова політика виступає базовим елементом стратегічного управління експортною діяльністю, оскільки вона визначає структуру асортименту, рівень адаптації продукції та механізми створення конкурентних переваг [83, 89].

Світовий ринок чаю належить до динамічних сегментів агропродовольчої торгівлі, що характеризуються стабільним попитом, високим рівнем диверсифікації та зростанням частки продукції з доданою вартістю. За даними Food and Agriculture Organization та International Trade Centre, країни Азії забезпечують основну частку світового виробництва й експорту чаю, а провідні позиції у глобальному ланцюгу створення вартості посідає Китай як найбільший виробник широкого спектра сортів (зелений, чорний, улун, білий, пуер). Значний ресурсний, технологічний та асортиментний потенціал китайських виробників формує передумови для розширення їх присутності на нових ринках збуту.

Водночас ефективне освоєння зовнішніх ринків потребує врахування їхніх економічних, інституційних і соціокультурних особливостей. Перспективним напрямом експансії є Україна, ринок якої характеризується стабільною культурою споживання чаю, високою часткою імпортової продукції та зростанням інтересу до натуральних і спеціалізованих сортів. Разом із тим спостерігається підвищена цінова чутливість споживачів, домінування міжнародних брендів і конкуренція з постачальниками зі Шрі-Ланки та Кенії, що зумовлює необхідність диференціації товарної пропозиції та адаптації маркетингових інструментів.

Розробка міжнародної продуктової стратегії виробників чаю для українського ринку ґрунтується на сукупності ринкових, конкурентних, споживчих і стратегічних передумов, що визначають доцільність, напрям і механізм адаптації продукції до умов національного середовища. З урахуванням результатів маркетингового аналізу визначено передумови формування міжнародної продуктової стратегії виробників чаю на ринку України. До них належать: імпортозалежний характер ринку, сегментована структура попиту, зростання інтересу до функціональних та автентичних сортів, розвиток багатоканальної дистрибуції, а також наявність конкурентних переваг китайських виробників у частині асортиментної диверсифікації та масштабів виробництва (додаток Р). Сукупність цих чинників формує сприятливе середовище для входу іноземних виробників і обумовлює доцільність побудови багаторівневого продуктового портфеля з поєднанням масового та преміального сегментів.

Проведений аналіз передумов формування міжнародної продуктової стратегії засвідчив, що український ринок чаю характеризується імпортозалежністю, сегментованою структурою попиту, високою ціною чутливістю масового сегмента та поступовим зростанням інтересу до преміальних і функціональних сортів. Водночас виявлено значний вплив конкурентного середовища, у якому присутні виробники з різною моделлю спеціалізації, асортиментною політикою та рівнем брендової впізнаваності.

Отже, визначені передумови логічно зумовлюють необхідність формування системи принципів розробки міжнародної продуктової стратегії. Саме принципи – ринкової орієнтації, адаптивності, продуктової диференціації, багаторівневості портфеля, інтеграції маркетингових і логістичних рішень та управління ризиками – виступають концептуальною основою прийняття стратегічних рішень і забезпечують узгодженість між ресурсним потенціалом виробників з Китаю та специфікою українського ринкового середовища (додаток С).

Систематизація принципів свідчить, що міжнародна продуктова стратегія виробників чаю повинна ґрунтуватися на поєднанні ринкової орієнтації, адаптивності, інноваційності та культурної чутливості із забезпеченням стратегічної інтегрованості та ризик-стійкості. Такий підхід дозволяє досягти балансу між ефективністю стандартизації та результативністю локальної адаптації, створюючи передумови для довгострокової конкурентоспроможності на українському ринку.

Систематизація принципів дозволяє забезпечити методичну цілісність формування міжнародної продуктової стратегії та визначає нормативні орієнтири прийняття управлінських рішень. Їх практична реалізація забезпечує поєднання автентичності китайського чаю з адаптацією до специфіки українського ринку, формуючи основу для довгострокової конкурентоспроможності.

Сукупність передумов та принципів формує необхідність оцінки не лише внутрішнього потенціалу китайських виробників, але й їхніх позицій у порівнянні з ключовими країнами-конкурентами.

З огляду на домінування азійських постачальників у світовому виробництві та експорті чаю, стратегічно доцільним є порівняльний аналіз конкурентних позицій Китай, Індія та Шрі-Ланка на ринку Україна (табл. 3.1). Саме ці країни формують основну частку імпортової пропозиції, однак відрізняються за структурою асортименту, рівнем брендованості продукції, позиціонуванням у масовому та преміальному сегментах, а також підходами до

стандартизації та адаптації продукту. Порівняння їхніх конкурентних переваг і обмежень дозволить об'єктивно визначити стратегічні ніші для китайських виробників та обґрунтувати напрями диференціації у межах запропонованої міжнародної продуктової стратегії.

Таблиця 3.1

Порівняння конкурентних позицій Китаю, Кенії, Індії та Шрі-Ланки
на ринку України

Країна-виробник	Ключові переваги в Україні	Обмеження	Загальна конкурентна позиція
Китай	Найширший асортимент; гнучка адаптація продукту; потенціал створення нових сегментів (зелений, улун, пуер); конкурентна ціна в середньому сегменті	Низька обізнаність споживачів; культурний бар'єр; потреба в освітньому маркетингу	Найвищий стратегічний потенціал у середньо- та довгостроковій перспективі
Кенія	Лідер за обсягами імпорту; конкурентна ціна; стабільні поставки; орієнтація на масовий сегмент (чорний чай)	Обмежена продуктова диференціація; відсутність преміального позиціонування	Домінуючі позиції в масовому сегменті (цінове лідерство)
Індія	Висока впізнаваність чорного чаю; відповідність звичкам споживачів; стабільний попит	Обмежена інноваційність; слабка диференціація продукту	Сильні позиції в масовому сегменті
Шрі-Ланка	Висока довіра до якості; бренд «Ceylon Tea»; чітке преміальне позиціонування	Вища ціна; обмеження масштабування	Лідер у преміальному сегменті

Для ринку України Кенія та Індія зберігють конкурентну перевагу в масовому сегменті завдяки звичному для споживачів чорному чаю та сформованим моделям споживання, тоді як Шрі-Ланка має стійкі позиції у преміальному сегменті, базовані на довірі до якості та бренду країни походження. Водночас Китай, попри відносно нижчу впізнаваність, володіє найвищим стратегічним потенціалом завдяки різноманіттю чайної продукції та можливості реалізації гібридної міжнародної продуктової стратегії, що поєднує автентичні, частково адаптовані та локалізовані продукти з урахуванням специфіки українського ринку.

Порівняльний аналіз конкурентних позицій Китай, Індія та Шрі-Ланка на ринку Україна дозволив окреслити специфіку їхніх асортиментних стратегій, рівень брендової впізнаваності та сегментну орієнтацію. Встановлено, що індійські та цейлонські постачальники традиційно мають сильні позиції у масовому сегменті чорного чаю, тоді як Китай вирізняється ширшою продуктовою диверсифікацією та потенціалом розвитку преміальних і нішевих напрямів. Водночас наявність структурних переваг не гарантує автоматичного успіху на конкретному національному ринку, оскільки конкурентоспроможність визначається поєднанням внутрішніх можливостей виробника та зовнішніх умов середовища.

З огляду на це доцільним є проведення SWOT-аналізу виходу китайського виробника чаю на український ринок (табл.3.2), який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони експортера, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує інтеграцію результатів попереднього конкурентного аналізу з оцінкою ресурсного потенціалу, ризиків і ринкових перспектив, формуючи аналітичну основу для обґрунтування параметрів міжнародної продуктової стратегії.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ключовою конкурентною перевагою китайських виробників є широка продуктова диверсифікація та можливість реалізації комбінованої стратегії, яка поєднує масовий сегмент із преміальними нішами. Водночас основними викликами залишаються низька впізнаваність брендів і сильні позиції традиційних постачальників у масовому сегменті чорного чаю.

Однак сам по собі SWOT-аналіз має переважно діагностичний характер, оскільки він лише фіксує сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, не визначаючи конкретних механізмів їх стратегічного використання.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз виходу китайського виробника чаю на ринок України

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Масштаб виробництва та ефект економії на масштабі – Китай є найбільшим світовим виробником чаю, що забезпечує конкурентну собівартість. 2. Широка асортиментна диверсифікація – зелений, чорний, улун, білий, пуер, функціональні чаї. 3. Автентичність і культурна спадщина – сильний ефект країни походження. 4. Гнучкість у купажуванні – можливість створення адаптованих смакових профілів. 5. Досвід експорту на різні ринки – наявність міжнародної сертифікації та логістичних каналів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька впізнаваність китайських брендів в Україні (порівняно з цейлонськими та індійськими). 2. Стереотипи щодо якості китайської продукції в масовому сегменті. 3. Складність сприйняття назв сортів (пуер, улун) масовим споживачем. 4. Відсутність локальної виробничої бази (за умови прямого експорту). 5. Валютна залежність та чутливість до логістичних витрат.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Імпортозалежність українського ринку. 2. Зростання попиту на зелений і функціональний чай. 3. Формування мас-преміального сегмента. 4. Розвиток e-commerce та digital-продажів. 5. Можливість часткової локалізації фасування. 6. Підвищення інтересу до здорового способу життя. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильна конкуренція з боку Індії та Шрі-Ланки у чорному сегменті. 2. Домінування private label великих ритейлерів. 3. Висока цінова чутливість споживачів. 4. Геополітичні ризики та логістична нестабільність. 5. Регуляторні вимоги ЄС щодо безпечності продукції. 6. Коливання валютних курсів.

Для переходу від аналітичної констатації до формування практичних управлінських рішень доцільним є застосування TOWS-матриці (табл.3.3). Вона дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори у систему узгоджених стратегічних альтернатив.

Таблиця 3.3

TOWS-матриця стратегічних рішень китайських виробників чаю

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище			
	Opportunities (Можливості)		Threats (Загрози)	
	SO-стратегії (експансійні - використання сильних сторін для реалізації можливостей)		WO-стратегії (адаптивні - подолання слабких сторін через використання можливостей)	
	Комбінація	Стратегічне рішення	Комбінація	Стратегічне рішення
Сильні сторони	S1 + O1	Використання масштабів виробництва для швидкого входу в масовий сегмент через конкурентну ціну	W1 + O4	Побудова бренду через digital-комунікацію та освітній маркетинг
	S2 + O2	Розширення лінійки зеленого та функціонального чаю з позиціонуванням через ЗСЖ	W2 + O3	Формування іміджу якості через мас-преміальні лінії
	S2 + O6	Формування функціональних та wellness-ліній	W3 + O2	Адаптація назв і пояснювальна інфографіка на упаковці
	S3 + O3	Розвиток преміальної лінії (пуер, улун) для мас-преміального сегмента	W3 + O6	Комунікація через «здоров'я», а не традицію
	S4 + O5	Часткова локалізація фасування з використанням гнучкого купажування	W4 + O5	Партнерство з українськими фасувальниками для зниження бар'єру входу
	S5 + O4	Активне використання e-commerce для просування нішевих сортів	W5 + O1	Часткова компенсація валютних ризиків за рахунок масштабу
	Логіка: агресивна, але контрольована експансія через диверсифікований портфель.		Логіка: використати ринкові можливості для нейтралізації структурних слабкостей.	
ST-стратегії (диверсифікаційні - (використання сильних сторін для мінімізації загроз)			WT-стратегії (захисні - мінімізація слабких сторін і загроз)	
Слабі сторони	Комбінація	Стратегічне рішення	Комбінація	Стратегічне рішення
	S1 + T3	Оптимізація собівартості для збереження цінової конкурентності	W1 + T2	Співпраця з національними мережами під private label на початковому етапі
	S2 + T1	Вихід за межі сегмента чорного чаю, де домінують Індія та Шрі-Ланка	W4 + T4	Часткова локалізація для зниження геополітичних ризиків
	S3 + T2	Створення сильного бренд-портфеля для протидії Власній марці	W2 + T3	Контроль якості для уникнення демпінгового іміджу
	S4 + T4	Диверсифікація логістичних маршрутів та контрактів	W5 + T6	Використання валютного хеджування
	S5 + T5	Використання міжнародної сертифікації як конкурентної переваги	W4 + T5	Локальний контроль відповідності стандартам, сертифікація відповідно до стандартів ЄС
	S1 + T6	Компенсація валютних коливань через ефект масштабу		
Логіка: мінімізувати ризики через диверсифікацію і масштаб			Логіка: захисна стратегія стабілізації	

Ключовим стратегічним активом китайських виробників є широка асортиментна диверсифікація, що дозволяє одночасно охоплювати різні цінові сегменти та продуктові ніші. Український ринок характеризується поляризацією попиту: поєднанням високої цінової чутливості масового сегмента та зростаючого інтересу до якісної, автентичної й функціональної продукції. За таких умов доцільною є комбінована модель входу, у межах якої масовий сегмент забезпечує обсяги реалізації, а преміальний – формує маржинальність і імідж бренду.

З огляду на сильні позиції традиційних постачальників (переважно індійських та цейлонських виробників) у сегменті чорного чаю, пряме цінове протистояння в базовій категорії є стратегічно обмеженим. Раціональнішим є поступове проникнення через сегменти, де конкуренція менш насичена: зелений та функціональний чай, мас-преміум, нішеві сорти, спеціалізовані канали збуту (HoReCa, онлайн-продажі, specialty-магазини). Такий підхід відповідає логіці диверсифікаційної стратегії, спрямованої на зниження залежності від найбільш конкурентного сегмента.

TOWS-аналіз дозволив перейти від ідентифікації факторів до формування узгоджених напрямів дій. Зокрема:

використання сильних сторін (масштаб виробництва, диверсифікація асортименту, сертифікація) для реалізації можливостей українського ринку (зростання попиту на зелений та функціональний чай, розвиток e-commerce);

подолання слабких сторін (низька впізнаваність брендів, складність сприйняття сортів) через адаптаційні механізми — освітній маркетинг, спрощення комунікації, локалізацію фасування;

нейтралізація загроз (цінова конкуренція, private label, регуляторні вимоги) через диверсифікацію портфеля, побудову парасолькової бренд-архітектури та забезпечення відповідності стандартам ЄС.

Таким чином, TOWS-матриця виступає інструментом трансформації діагностичних висновків у системні стратегічні напрями. Раціональною є побудова продуктового портфеля за багаторівневим принципом:

базовий рівень (масовий сегмент) — чорний та зелений чай у зручних форматах за конкурентною ціною для формування обсягів реалізації;

середній рівень (мас-преміум) — листові та купажовані чаї з акцентом на походження, якість і смакові характеристики;

преміальний рівень (нішевий сегмент) — автентичні сорти (улун, пуер тощо), представлені через спеціалізовані канали збуту та спрямовані на формування експертного іміджу бренду.

Така структура дозволяє забезпечити баланс між обсягами продажу та рівнем маржинальності. Ураховуючи культурну специфіку споживання чаю в Україні, стратегія повинна передбачати не механічне перенесення китайських традицій, а їх адаптовану інтеграцію в локальний контекст. Це може реалізовуватися через адаптацію дизайну упаковки, використання зрозумілих смакових описів, освітні заходи та створення гібридних продуктів, що поєднують китайську сировинну базу з локальними смаковими уподобаннями.

На основі проведеного SWOT- та TOWS-аналізу, а також ідентифікованих ключових напрямів реалізації стратегії сформовано концептуальне підґрунтя для розробки міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку. Представлені положення відображають логіку переходу від аналітичної оцінки середовища до формування системи стратегічних рішень.

Отже, результати SWOT- та TOWS-аналізу формують цілісне аналітичне підґрунтя для розробки моделі міжнародної продуктової стратегії. Вони визначають напрями експансії, адаптації, диверсифікації та захисту, які мають бути системно інтегровані у подальшу концептуальну модель стратегії виходу китайських виробників чаю на український ринок.

Водночас формування міжнародної продуктової стратегії має враховувати обмежувальні чинники українського ринку: високий рівень конкуренції з боку міжнародних брендів і власних торгових марок, підвищену цінову чутливість споживачів, необхідність адаптації смакових і форматних характеристик продукції, регуляторні вимоги та логістичні ризики. Динамічність споживчих трендів посилює вимогу до гнучкості асортиментної політики та інтеграції

маркетингових і операційних рішень. Зазначені обмежувальні чинники та структурні особливості українського ринку визначають необхідність не лише адаптивності стратегії, але й її чіткого стратегічного спрямування. У таких умовах розробка міжнародної продуктової стратегії повинна базуватися на визначенні узгодженої стратегічної мети, яка інтегрує вимоги конкурентного середовища, ресурсний потенціал китайських виробників та довгострокові орієнтири ринкового розвитку.

Отже, наступним етапом методичного обґрунтування виступає формулювання стратегічної мети міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для ринку України, що визначає вектор подальших управлінських рішень і слугує системоутворюючим елементом усієї моделі. Саме мета задає напрям реалізації обраних принципів, узгоджує структурні блоки стратегії та визначає очікуваний результат її впровадження на національному ринку. З огляду на це виникає необхідність визначення мети міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для ринку України як інтеграційного орієнтира подальших стратегічних рішень.

Метою міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України є забезпечення ефективного входу та довгострокового закріплення на українському ринку шляхом формування конкурентоспроможного багаторівневого продуктового портфеля, який поєднує автентичну китайську сировинну базу з адаптованими до локальних споживчих характеристик продуктами, забезпечує економічну результативність діяльності та мінімізацію стратегічних ризиків (рис. 3.1).

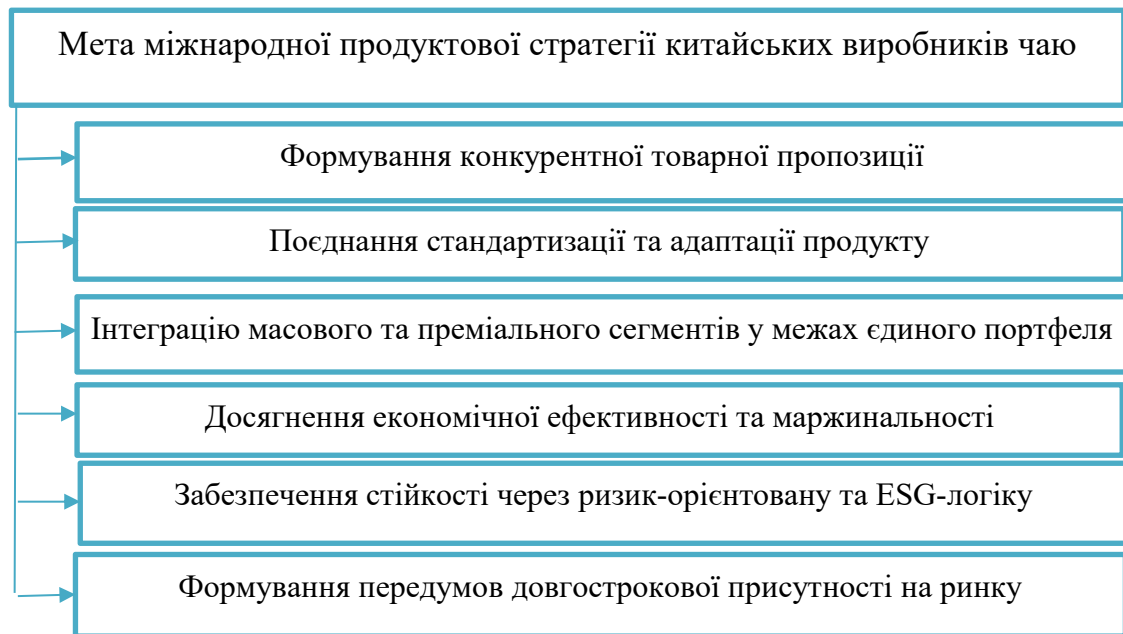


Рис. 3.1. Мета міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України

Отже, метою міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України є створення адаптивної міжнародної продуктової стратегії, що забезпечує поетапну інтеграцію китайських виробників чаю в український ринок через поєднання автентичного ядра продукту, багаторівневої адаптації та портфельної інтеграції сегментів із забезпеченням економічної та ризикової стійкості.

Визначення стратегічної мети дозволяє окреслити загальний вектор розвитку міжнародної продуктової стратегії та зафіксувати її кінцевий орієнтир. Однак мета має узагальнений характер і не відображає конкретних параметрів реалізації стратегії в операційному вимірі. Для забезпечення практичної реалізації стратегічного задуму необхідною є декомпозиція мети на систему взаємопов'язаних цілей, які деталізують очікувані результати за основними напрямками діяльності – продуктовим, ринковим, фінансовим, логістичним та ризик-орієнтованим (рис.3.2). Саме цілі впровадження дозволяють перевести стратегічну концепцію у площину вимірюваних показників та створити основу для подальшого контролю ефективності міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України (додаток Т).



Рис. 3.2. Цілі міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України

Ефективна реалізація міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України неможлива без формування чіткої системи взаємопов'язаних цілей. Враховуючи специфіку ринку, поведінку споживачів та галузеві особливості, цільова система має охоплювати ринковий, продуктивний, фінансово-економічний виміри, а також блок управління

ризиками та сталого розвитку, що в сукупності забезпечує досягнення довгострокових стратегічних орієнтирів.

Перш за все, йдеться про ринкові цілі. Щоб продукція потрапила до споживача, необхідно налагодити збут – увійти в ключові торговельні мережі, зайняти свою нішу й поступово нарощувати частку ринку. Тому основними показниками тут будуть представленість товару в магазинах, відсоток ринку, який вдалося охопити, і впізнаваність бренду серед покупців. Кінцева мета – стабільно бути присутнім у масовому сегменті та, за можливості, у мас-преміальному.

Далі – продуктові цілі. Зрозуміло, що просто привезти китайський чай і продавати його в тому ж вигляді, що й у себе на батьківщині, недостатньо. Потрібно сформувати портфель із кількох продуктових ліній, адаптувати асортимент під смаки українців – можливо, змінити фасування, запропонувати зручні формати, зважати на місцеві вподобання. Тому важливо відстежувати, скільки таких адаптованих позицій (SKU) з'являється, як часто оновлюється асортимент. У підсумку має вийти пропозиція, яка водночас зберігатиме автентичність китайського чаю і буде зрозумілою та бажаною для місцевого покупця.

Звісно, будь-яка стратегія має бути економічно виправданою, тому окремий блок – фінансово-економічні цілі. Тут важливо досягти потрібного рівня маржинальності, збалансувати обсяги продажів між дешевшим і дорожчим сегментами. Ключові показники – валова маржа, співвідношення доходів за сегментами, а також термін окупності вкладених коштів. Якщо ці показники в нормі, бізнес матиме стабільний грошовий потік і зможе розвиватися далі.

Не можна забувати й про ризики, особливо коли працюєш на зовнішньому ринку. Тому цілі управління ризиками та сталого розвитку спрямовані на те, щоб мінімізувати валютні коливання, убезпечити логістику, частково перенести фасування в Україну – це і дешевше, і гнучкіше. Також важливо відповідати європейським стандартам, зокрема щодо екологічності пакування. Тут

показниками будуть частка локалізованого фасування, наявність сертифікації, відсоток еко-пакування. Усе це підвищує стійкість стратегії й довіру до бренду.

Нарешті, усі ці напрямки працюють на досягнення головних стратегічних цілей – довгострокової конкурентної позиції на українському ринку. Про те, чи вдалося їх досягти, свідчатимуть стабільне зростання частки ринку, високий рівень лояльності споживачів, диверсифікація каналів збуту (щоб не залежати від одного-двох покупців) і збереження прибутковості портфеля впродовж кількох років. У підсумку китайський чай стає звичним для українців, бренд міцно закріплюється на ринку, а бізнес приносить стабільний прибуток у довгостроковій перспективі.

Досягнення зазначених стратегічних результатів потребує чітко визначеної моделі формування міжнародної продуктової стратегії, яка б забезпечувала одночасно стабільність позиціонування та гнучкість реагування на зміни ринкового середовища. Практика міжнародного маркетингу свідчить, що використання крайніх підходів — повної стандартизації або повної адаптації — не дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринках із високою конкуренцією та культурною специфікою.

У зв'язку з цим виникає необхідність обґрунтування вибору комбінованої моделі формування міжнародної продуктової стратегії, яка поєднує збереження автентичного продуктового ядра з багаторівневою адаптацією до умов українського ринку. Саме така модель здатна забезпечити баланс між ефектом країни походження, економією масштабу та ринковою релевантністю товарної пропозиції.

У міжнародному маркетингу традиційно виділяють дві базові моделі формування продуктової політики на зовнішніх ринках: стандартизацію та адаптацію. Проте результати проведеного дослідження свідчать про обмеженість кожної з них у контексті виходу китайських виробників чаю на український ринок.

Модель повної стандартизації передбачає використання єдиного продукту, упаковки та позиціонування на всіх ринках. Її перевагами є економія масштабу,

зниження витрат і збереження автентичності. Проте для українського ринку така модель є обмежено ефективною через відмінності у смакових перевагах (домінування чорного чаю та ароматизованих купажів), високу цінову чутливість, популярність зручних форматів фасування та низьку обізнаність споживачів щодо традиційних китайських сортів. Повна стандартизація звужує продукт до нішевого сегмента та обмежує потенціал масштабування.

Модель повної адаптації, навпаки, передбачає глибоку трансформацію продукту відповідно до локальних умов. Хоча вона підвищує ринкову прийнятність, для китайських виробників чаю така стратегія створює ризик втрати ефекту країни походження, розмивання автентичності, зростання витрат і переходу до цінової конкуренції з масовими брендами. У результаті зникає ключова диференціальна перевага.

З огляду на це оптимальною є комбінована модель формування міжнародної продуктової стратегії, що поєднує стандартизоване автентичне ядро з адаптованими споживчими та комунікаційними елементами. У межах цієї моделі зберігаються сировинна база, технологія виробництва та базова бренд-платформа, тоді як упаковка, формат споживання, частина асортименту та цінова логіка адаптуються до українського ринку. Такий підхід відповідає концепції концентрації ключових компетенцій (Портер [82]) та збереження «core product» (Kotler, Keller [93]) при необхідності локальної адаптації (Lambin [92]).

Комбінована модель забезпечує баланс між економічною ефективністю та культурною релевантністю, дозволяє інтегрувати масовий і преміальний сегменти в межах єдиного бренд-портфеля та мінімізувати ризики неприйняття продукту. Саме тому вона визначена як базова для побудови міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України (рис. 3.3).



Рис.3.3. Структурні рівні комбінованої моделі міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України

У структурі моделі виділяються три взаємопов'язані рівні: стандартизоване ядро, адаптаційний рівень та багаторівневий продуктовий портфель. Така архітектура забезпечує збереження автентичності китайського чаю при одночасному розширенні ринкового охоплення та підтриманні фінансової збалансованості стратегії.

За відсутності єдиної бренд-архітектури існує ризик фрагментації позиціонування, розпорошення маркетингових ресурсів і зниження впізнаваності торгової марки. Саме тому наступним етапом розроблення міжнародної продуктової стратегії є формування бренд-архітектури, яка забезпечує інтеграцію багаторівневого портфеля в межах єдиної стратегічної концепції та підтримує ефект країни походження як ключовий елемент диференціації.

У теорії стратегічного маркетингу виділяють дві базові моделі організації бренд-портфеля: «Branded House» (парасолькова модель) та «House of Brands» (модель незалежних брендів). Як зазначає David Aaker, парасолькова модель передбачає використання єдиного материнського бренду для різних продуктових ліній, що дозволяє акумулювати бренд-капітал і забезпечувати цілісність стратегічного позиціонування [113]. Подібний підхід підтримує Kevin Lane Keller, наголошуючи, що модель «Branded House» сприяє ефективному перенесенню довіри споживачів між продуктовими категоріями та знижує витрати на формування впізнаваності нових продуктів [113].

Парасолькова бренд-архітектура (umbrella brand architecture) — це модель управління брендами, за якої один материнський бренд охоплює декілька продуктових ліній або категорій, які виходять на ринок під єдиною назвою та в межах спільної ціннісної платформи.

У межах даного дослідження обґрунтовано доцільність застосування саме парасолькової бренд-архітектури для виходу китайських виробників чаю на ринок Україна з огляду на такі чинники:

Необхідність формування довіри до нового іноземного бренду. На ринку з високим рівнем конкуренції єдиний материнський бренд дозволяє концентрувати маркетингові ресурси та швидше формувати впізнаваність.

Сегментована структура попиту. Український ринок характеризується співіснуванням масового та преміального сегментів. Парасолькова модель дозволяє інтегрувати ці сегменти в межах одного бренду без створення окремих торгових марок для кожного з них.

Ефект країни походження. Як зазначає Ф. Котлер, країна походження може виступати важливим фактором сприйняття якості продукту [113]. Використання єдиного бренду, що підкреслює китайське походження чаю, дозволяє посилити автентичність усіх продуктових ліній.

Оптимізація маркетингових витрат. На відміну від моделі «House of Brands», яка передбачає підтримку кількох незалежних брендів, парасолькова

архітектура забезпечує економію на комунікаційних витратах та підвищує ефективність інвестицій у просування.

За умов входу іноземного виробника створення окремих незалежних брендів для кожного сегмента призвело б до розпорошення ресурсів і зниження ефективності комунікацій.

Парасолькова модель дозволяє інтегрувати масовий, мас-преміальний та нішевий сегменти в межах єдиної бренд-платформи, зберігаючи при цьому диференціацію кожної лінії. Для китайських виробників чаю така архітектура є доцільною з огляду на необхідність одночасного використання ефекту країни походження та адаптації продуктового портфеля до специфіки українського ринку.

У структурі міжнародної продуктової стратегії парасолькова бренд-архітектура виконує такі функції:

- забезпечує єдину систему цінностей та позиціонування;

- підтримує впізнаваність бренду в різних цінових сегментах;

- дозволяє переносити іміджевий капітал преміальних ліній на масовий сегмент;

- оптимізує маркетингові витрати через використання спільної комунікаційної платформи;

- мінімізує ризик канібалізації між продуктовими лініями.

У практичному вимірі це означає, що всі сегменти портфеля – від базових пакетованих купажів до автентичних преміальних сортів – функціонують під єдиним брендом, але мають чітко окреслену внутрішню диференціацію (серії, підлінії, цінові категорії). Такий підхід забезпечує баланс між масштабом присутності та іміджевою цінністю.

Водночас повна модель незалежних брендів була б менш доцільною в умовах входу на новий ринок, оскільки потребує значних ресурсів для формування впізнаваності кожного бренду окремо та не забезпечує синергії бренд-капіталу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння моделей бренд-архітектури в контексті виходу китайських виробників чаю на ринок України

Критерій	Парасолькова модель (Branded House)	Модель незалежних брендів (House of Brands)	Оцінка доцільності для китайського виробника
Структура бренду	Єдиний материнський бренд охоплює всі продуктові лінії	Кожна лінія має окремий бренд	Перевага парасолькової моделі
Формування довіри	Довіра до бренду поширюється на весь асортимент	Довіру потрібно формувати для кожного бренду окремо	Парасолькова модель пришвидшує входження
Маркетингові витрати	Концентрація ресурсів, економія масштабу	Високі витрати на просування кожного бренду	Парасолькова модель економічно доцільніша
Управління сегментами	Можливість інтегрувати масовий і преміальний сегменти	Чітке розмежування сегментів	Для комбінованої стратегії доцільніша парасолькова модель
Ризик репутаційних втрат	Проблеми одного продукту можуть вплинути на весь бренд	Репутаційні ризики локалізовані	Ризик контрольований через портфельну диференціацію
Ефект країни походження	Єдине позиціонування посилює автентичність	Ефект розпорошується між брендами	Парасолькова модель посилює ефект китайського походження
Масштабування	Легке розширення портфеля	Потребує створення нових брендів	Перевага парасолькової моделі

Сформовано автором на основі [93, 141, 144.]

Порівняльний аналіз свідчить, що для китайських виробників чаю, які виходять на ринок України, парасолькова модель є стратегічно більш доцільною. Вона забезпечує концентрацію бренд-капіталу, оптимізацію маркетингових ресурсів та можливість одночасного охоплення масового й преміального сегментів у межах єдиної стратегічної платформи. Водночас ризики репутаційної залежності можуть бути мінімізовані через чітке позиціонування продуктових ліній та диференціацію портфеля.

Таким чином, у межах дослідження обґрунтовано доцільність використання парасолькової бренд-архітектури для реалізації комбінованої міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку. Такий підхід забезпечує інтеграцію масового та преміального сегментів у межах єдиного бренд-портфеля, сприяє концентрації бренд-капіталу, знижує маркетингові витрати та посилює ефект країни походження як важливого елемента конкурентної диференціації.

Застосування парасолькової бренд-архітектури дозволяє об'єднати багаторівневий продуктивний портфель у межах єдиної стратегічної ідентичності та забезпечити цілісне позиціонування китайських виробників чаю на українському ринку. Водночас ефективність запропонованої моделі залежить не лише від її структурної побудови, але й від узгодженості управлінських рішень у ключових функціональних напрямках діяльності.

З огляду на це реалізація міжнародної продуктової стратегії потребує системного поєднання управлінських інструментів, що охоплюють формування продуктового портфеля, маркетингове позиціонування, організацію дистрибуції, цінову політику та управління ризиками. Саме тому наступним етапом дослідження є визначення структурних блоків міжнародної продуктової стратегії, які забезпечують комплексність її формування та узгодженість стратегічних рішень у межах єдиної моделі стратегічного управління.

Блоки міжнародної продуктової стратегії перебувають у функціональній взаємозалежності та утворюють замкнену адаптивну систему, у межах якої зміна параметрів одного блоку зумовлює трансформацію інших, що забезпечує гнучкість та стійкість стратегії в умовах конкурентного середовища (рис.3.4).

Представлена структура демонструє інтегрованість міжнародної продуктової стратегії: продуктивні рішення формують зміст пропозиції; маркетингові – її сприйняття; логістичні – доступність; фінансові – результативність; ризик-орієнтовані – стійкість. Узгодженість блоків забезпечує реалізацію комбінованої моделі входу на ринок України.



Рис.3.4. Основні блоки міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України

Аналітичний блок формує інформаційно-методичну основу міжнародної продуктової стратегії. Він передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ринку чаю, аналіз конкурентної структури, а також оцінювання сильних і слабких сторін китайських виробників. Застосування інструментів SWOT-аналізу та TOWS-матриці дозволяє визначити ключові можливості та загрози для виходу на український ринок і створює аналітичне підґрунтя для подальших стратегічних рішень.

Стратегічний блок визначає концептуальні орієнтири формування міжнародної продуктової стратегії. У його межах систематизуються передумови та принципи розробки стратегії, формулюється її мета та

стратегічні цілі, що відображають бажані результати діяльності на українському ринку. Саме цей блок забезпечує узгодженість між аналітичними висновками та подальшими управлінськими рішеннями щодо формування продуктового портфеля, позиціонування бренду та організації ринкової присутності.

Продуктовий блок формує основу міжнародної продуктової стратегії та визначає структуру товарної пропозиції на українському ринку. Його зміст охоплює формування багаторівневого продуктового портфеля, поєднання стандартизованого автентичного ядра китайського чаю з адаптованими характеристиками продукту, інтелектуальне купажування та використання парасолькової бренд-архітектури (рис. 3.5). Основною функцією цього блоку є створення конкурентоспроможної продуктової пропозиції, здатної одночасно задовольняти потреби масового та преміального сегментів ринку.

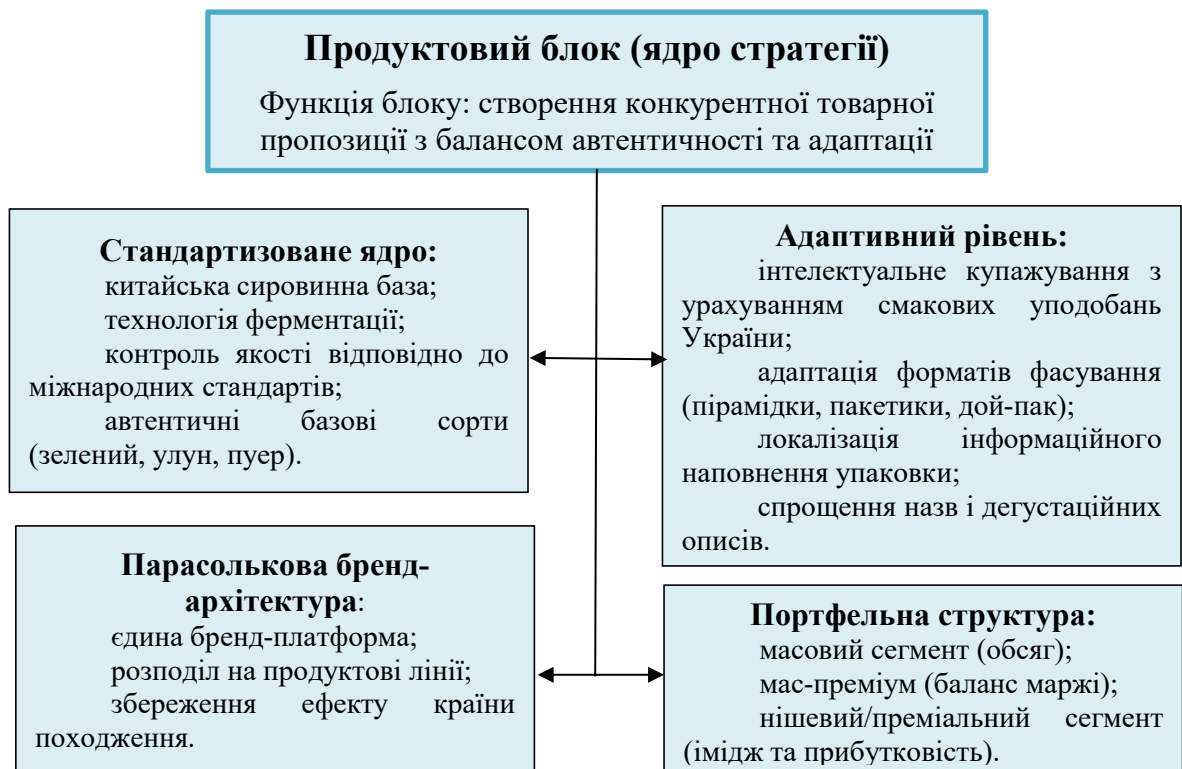


Рис. 3.5. Продуктовий блок міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України

Маркетинговий блок спрямований на формування споживчої цінності та забезпечення ефективного позиціонування китайського чаю на українському ринку. Він включає сегментацію споживачів, розроблення комунікаційної стратегії, формування брендової ідентичності, використання цифрових каналів просування та освітнього маркетингу. Завдяки цьому блоку створюється стійке сприйняття бренду, підвищується впізнаваність продукції та формується довіра споживачів до китайського походження чаю.

Логістично-дистрибуційний блок забезпечує фізичну доступність продукту на ринку та ефективне функціонування каналів збуту. До його складу входять вибір моделі входу на ринок, організація співпраці з дистриб'юторами, торговельними мережами та сектором HoReCa, а також оптимізація ланцюгів постачання. У межах цього блоку також може передбачатися часткова локалізація фасування або купажування, що сприяє зниженню логістичних витрат і підвищенню гнучкості поставок.

Фінансово-ціновий блок визначає економічну основу реалізації міжнародної продуктової стратегії. Він передбачає формування диференційованої цінової політики для різних сегментів продуктового портфеля, балансування обсягів продажу та маржинальності, а також оптимізацію витрат на виробництво, логістику та маркетинг. Завдяки цьому забезпечується фінансова стійкість стратегії та можливість її масштабування на українському ринку.

Блок управління ризиками та сталого розвитку спрямований на забезпечення довгострокової стабільності реалізації стратегії. Він охоплює ідентифікацію та мінімізацію валютних, логістичних, регуляторних і репутаційних ризиків, а також врахування принципів сталого розвитку, зокрема використання екологічної упаковки та відповідність міжнародним стандартам якості. Реалізація цього блоку підвищує адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Таким чином, структурні блоки міжнародної продуктової стратегії утворюють взаємопов'язану систему управлінських рішень, спрямованих на

досягнення ключових стратегічних результатів діяльності китайських виробників чаю на українському ринку. Узгоджена реалізація продуктового, маркетингового, логістично-дистрибуційного, фінансово-цінового та ризик-орієнтованого блоків забезпечує формування цілісної моделі стратегічного управління міжнародною діяльністю.

Комплексне функціонування зазначених блоків дозволяє досягти низки стратегічних результатів, зокрема забезпечити ефективний вихід на ринок України, сформувати впізнаваний бренд китайського чаю, інтегрувати масовий і преміальний сегменти в межах єдиного продуктового портфеля, забезпечити зростання частки ринку та сформувати передумови для довгострокової конкурентоспроможності (додаток У).

З огляду на це виникає необхідність системного узагальнення зазначених елементів у межах єдиної міжнародної продуктової стратегії, що визначає ключові напрями формування продуктового портфеля, принципи позиціонування, механізми організації збуту та інструменти забезпечення економічної ефективності діяльності. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є визначення змісту та структури міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для ринку України.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, міжнародну продуктову стратегію китайських виробників чаю для ринку України доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних стратегічних рішень щодо формування конкурентоспроможного продуктового портфеля, адаптації його характеристик до специфіки локального попиту, побудови ефективної бренд-архітектури та організації каналів збуту з метою забезпечення стійкої присутності на ринку та довгострокової конкурентоспроможності.

У межах даного дослідження міжнародна продуктова стратегія китайських виробників чаю на українському ринку визначається як комплексна модель формування та реалізації продуктової політики, що поєднує стандартизоване автентичне ядро китайського чаю з адаптацією його асортиментних, споживчих і комунікаційних характеристик до особливостей українського ринку,

забезпечуючи інтеграцію масового та преміального сегментів у межах єдиного бренд-портфеля та створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

З огляду на сформульоване визначення та стратегічну формулу міжнародної продуктової стратегії виникає необхідність деталізації її внутрішньої структури, що дозволяє системно поєднати ключові управлінські інструменти формування та реалізації продуктової політики на зовнішньому ринку. Структуризація стратегії дає можливість визначити взаємопов'язані напрями управління продуктом, маркетингом, логістикою та фінансовими ресурсами, які забезпечують узгодженість стратегічних рішень і підвищують ефективність їх практичної реалізації.

Водночас ефективність міжнародної продуктової стратегії визначається не лише її структурною побудовою, але й послідовністю формування та впровадження стратегічних рішень. У зв'язку з цим доцільним є виділення основних етапів формування міжнародної продуктової стратегії, які відображають логіку переходу від стратегічного аналізу ринкового середовища до формування продуктового портфеля та реалізації відповідних управлінських рішень (рис. 3.6).

Такий підхід дозволяє забезпечити системність розроблення стратегії, узгодженість її структурних блоків та послідовність прийняття стратегічних рішень у процесі виходу китайських виробників чаю на український ринок.

У межах даного дослідження структура міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для ринку України розглядається як система взаємопов'язаних функціональних блоків, кожен з яких виконує окрему роль у процесі формування конкурентної товарної пропозиції та її просування на ринку. Такий підхід дозволяє інтегрувати продуктові, маркетингові, логістично-дистрибуційні, фінансові та ризик-орієнтовані рішення в єдину модель стратегічного управління.

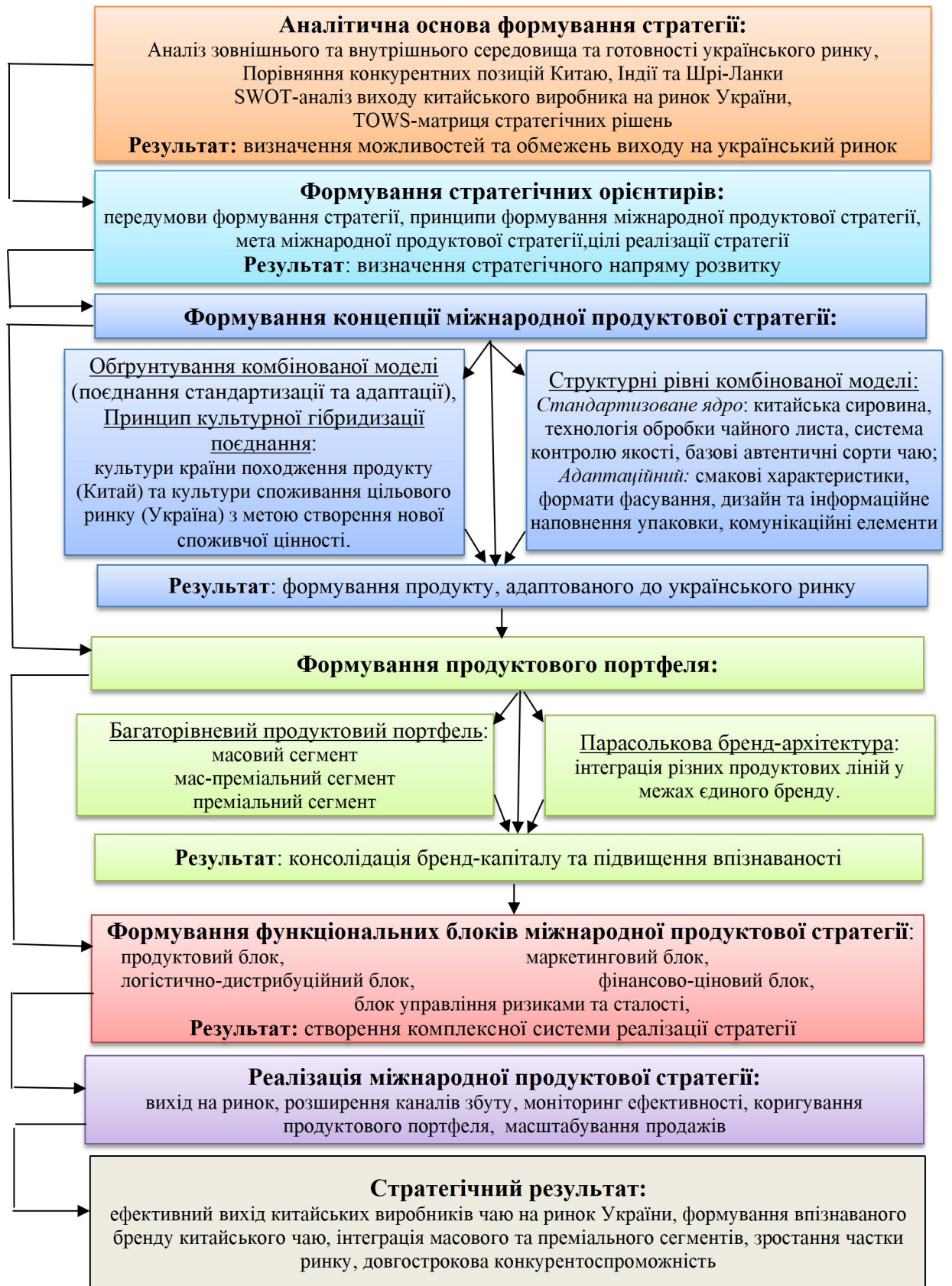


Рис. 3.6. Модель процесу формування міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для ринку України

Запропонована модель відображає послідовність формування міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для ринку України та інтегрує аналітичний, концептуальний і прикладний рівні стратегічного управління. Вона поєднує результати стратегічного аналізу ринку з формуванням комбінованої моделі продукту, побудовою багаторівневого продуктового портфеля та системою функціональних блоків реалізації стратегії, що забезпечує комплексний характер виходу виробників на український ринок.

Водночас практична реалізація запропонованої моделі передбачає послідовне проходження певних етапів формування міжнародної продуктової стратегії, на кожному з яких задіюються відповідні структурні блоки стратегічного управління. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між аналітичними результатами, стратегічними орієнтирами, формуванням продуктового портфеля та функціональними механізмами реалізації стратегії.

З метою системного відображення ролі кожного блоку у процесі формування стратегії доцільно розглянути взаємозв'язок етапів формування міжнародної продуктової стратегії з її структурними блоками, що представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Взаємозв'язок етапів формування міжнародної продуктової стратегії з її структурними блоками

Етап	Блок стратегії	Склад блоку	Характеристика	Результат
Аналітична основа формування стратегії	Аналітичний блок	аналіз макро-, мезо- та мікросередовища; порівняння конкурентних позицій Китаю, Індії та Шрі-Ланки; SWOT-аналіз; TOWS-матриця	комплексна оцінка умов функціонування ринку чаю та можливостей виходу китайських виробників на український ринок	визначено можливості, загрози, сильні та слабкі сторони
Формування стратегічних орієнтирів	Стратегічний блок	передумови формування стратегії; принципи формування; визначення мети та системи стратегічних цілей	формування концептуальної основи міжнародної продуктової стратегії	визначено стратегічний напрям розвитку
Формування концепції міжнародної продуктової стратегії	Продуктовий блок	комбінована модель стандартизації та адаптації; стандартизоване ядро продукту; адаптаційний рівень продукту; культурна гібридизація	визначення концепції продукту з урахуванням автентичності китайського чаю та особливостей українського ринку	сформовано концептуальну модель продукту
Формування продуктового портфеля	Продуктовий блок	багаторівневий продуктовий портфель (масовий, мас-преміальний, преміальний сегменти); парасолькова бренд-архітектура	структуризація асортименту та інтеграція різних сегментів у межах єдиного бренду	сформовано цілісну структуру продуктового портфеля
Формування функціональних блоків міжнародної продуктової стратегії	Продуктовий блок	формування асортиментної структури; управління якістю продукту	забезпечення конкурентної товарної пропозиції	сформовано продуктовий компонент стратегії
	Маркетинговий блок	сегментація ринку; позиціонування; комунікаційна стратегія; формування бренду	формування споживчої цінності та впізнаваності бренду	сформовано маркетингову складову стратегії
	Логістично-дистрибуційний блок	вибір каналів збуту; робота з ритейлом та HoReCa; організація поставок	забезпечення доступності продукту на ринку	сформовано систему дистрибуції
	Фінансово-ціновий блок	формування цінової політики; розподіл цін між сегментами	забезпечення економічної ефективності реалізації стратегії	сформовано цінову модель
	Блок управління ризиками та сталості	управління логістичними та валютними ризиками; відповідність стандартам якості та безпечності	забезпечення стійкості реалізації стратегії	мінімізовано стратегічні ризики
Реалізація міжнародної продуктової стратегії	усі функціональні блоки	запуск продуктового портфеля; розвиток каналів збуту; маркетингове просування; моніторинг результатів, маш	практичне впровадження стратегії на українському ринку	забезпечено вихід китайських виробників чаю на ринок України

Взаємозв'язок етапів формування міжнародної продуктової стратегії з її структурними блоками відображає логіку переходу від стратегічного аналізу ринку до практичної реалізації управлінських рішень. Кожен етап формування стратегії передбачає залучення відповідних функціональних блоків, які забезпечують розроблення продукту, його позиціонування, організацію дистрибуції, формування цінової політики та управління ризиками. Така інтеграція дозволяє узгодити аналітичні результати з конкретними стратегічними рішеннями та забезпечує комплексний характер формування продуктової стратегії.

3.2. Формування продуктового портфеля та моделі ринкової присутності китайських виробників чаю на ринку України

Реалізація міжнародної продуктової стратегії на зовнішньому ринку потребує не лише розроблення концептуальної моделі стратегії, але й формування ефективного продуктового портфеля та відповідних організаційних механізмів її впровадження. У теорії міжнародного маркетингу підкреслюється, що стратегічні рішення щодо структури асортименту, позиціонування продукту та організації партнерських відносин є ключовими елементами забезпечення конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках [93]. Саме через формування збалансованого продуктового портфеля та ефективну систему взаємодії з ринковими партнерами відбувається трансформація стратегічних намірів підприємства у практичні результати діяльності.

Особливого значення набуває формування продуктового портфеля у міжнародній діяльності компаній, оскільки він повинен одночасно враховувати специфіку локального попиту, конкурентне середовище та стратегічні цілі підприємства. Як зазначає М. Портер, ефективна стратегія передбачає узгодження продуктового позиціонування з каналами дистрибуції та

партнерськими відносинами на ринку, що дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги [161]. У цьому контексті організаційно-партнерські механізми реалізації стратегії відіграють важливу роль, оскільки забезпечують доступ до ринку, формування ефективної системи збуту та підтримку маркетингових комунікацій.

Формування продуктового портфеля є одним із ключових етапів реалізації міжнародної продуктової стратегії, оскільки саме через структуру асортименту підприємство адаптує свою товарну пропозицію до умов конкретного ринку. У міжнародному маркетингу продуктивний портфель розглядається як система взаємопов'язаних товарних ліній, що дозволяє підприємству одночасно охоплювати різні сегменти попиту та забезпечувати баланс між обсягом продажів і рівнем прибутковості.

Для китайських виробників чаю формування продуктового портфеля на українському ринку повинно враховувати особливості структури споживання чаю, рівень цінової чутливості споживачів, а також наявність сильних конкурентних позицій традиційних постачальників чорного чаю. У зв'язку з цим доцільним є використання багаторівневої структури продуктового портфеля, яка дозволяє інтегрувати масовий і преміальний сегменти у межах єдиного бренд-портфеля.

Запропонований продуктивний портфель китайських виробників чаю для українського ринку, як ми вже зазначали, може бути представлений у вигляді трирівневої структури, де кожен рівень виконує окрему стратегічну функцію (рис.3.7).

До базового рівня належать продукти, орієнтовані на широкий сегмент споживачів. Це переважно чорний та зелений чай у пакетованому форматі або у зручних формах фасування, що відповідають традиційним моделям споживання на українському ринку. Основна функція цього рівня полягає у забезпеченні значного обсягу продажів та формуванні первинного знайомства споживачів із брендом.

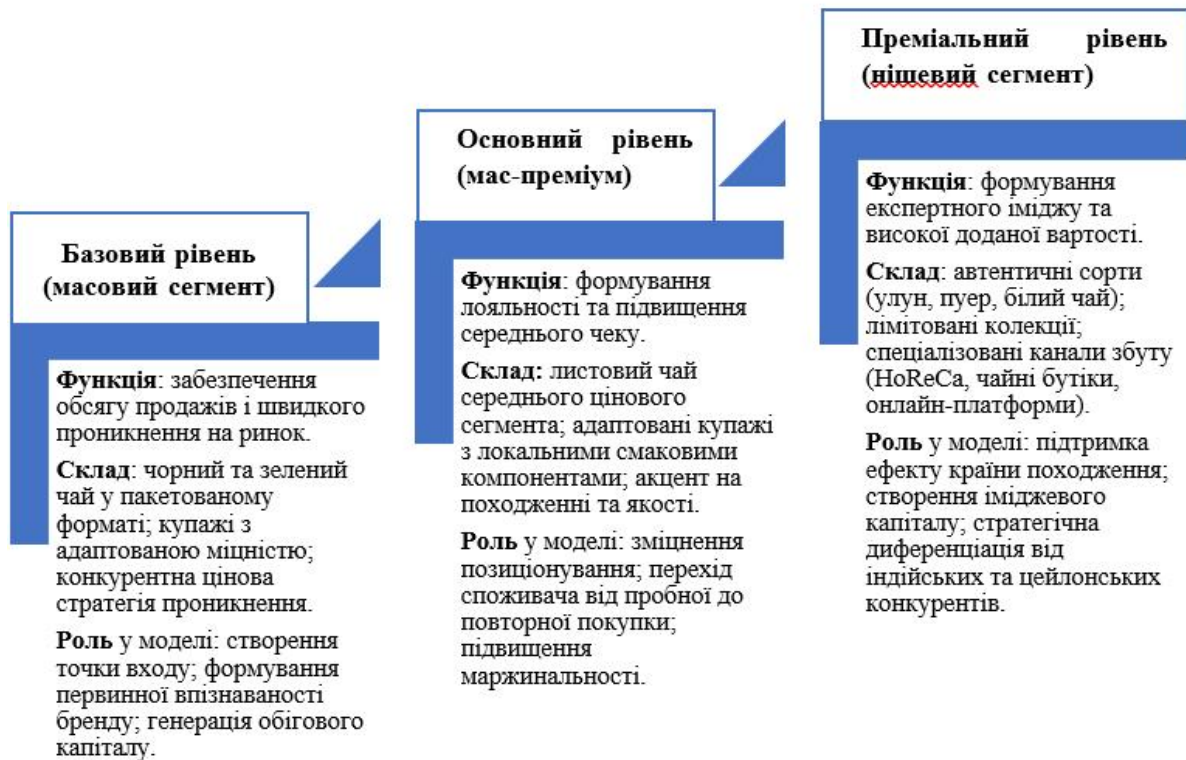


Рис.3.7. Побудова багаторівневого продуктового портфеля

Другий рівень портфеля включає листовий чай середнього цінового сегмента, який акцентує увагу на якості сировини, походженні та смакових характеристиках продукту. Цей сегмент орієнтований на споживачів, які приділяють більшу увагу якості продукту та готові платити вищу ціну за більш виражені органолептичні властивості.

Преміальний сегмент включає автентичні китайські сорти чаю, такі як улун, пуер або інші традиційні різновиди, що мають високий рівень якості та культурну цінність. Основна роль цього рівня полягає у формуванні експертного іміджу бренду та підкресленні автентичності китайського походження продукту.

Така архітектура забезпечує збереження автентичності китайського чаю при одночасному розширенні ринкового охоплення та підтриманні фінансової збалансованості стратегії.

Для українського ринку доцільним є формування саме трирівневої структури портфеля, що забезпечує одночасну присутність у масовому, мас-преміальному та нішевому сегментах. Такий підхід дозволяє:

- інтегрувати масовий та преміальний сегменти в межах єдиного бренд-портфеля;

- мінімізувати ризики залежності від одного цінового сегмента;

- забезпечити внутрішню фінансову збалансованість (обсяг + маржа);

- реалізувати комбіновану модель стандартизації та адаптації.

Отже, побудова багаторівневого продуктового портфеля є ключовим структурним елементом міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України та забезпечує її економічну й конкурентну стійкість.

Отже, побудова багаторівневого продуктового портфеля є ключовим структурним елементом міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України та забезпечує її економічну й конкурентну стійкість. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні продуктові лінійки у межах єдиного бренд-портфеля, збалансувати обсяг продажів і рівень маржинальності, а також охопити декілька сегментів споживчого попиту.

З метою систематизації запропонованої структури асортименту доцільно представити структурований продуктивний портфель китайських виробників чаю для українського ринку, який відображає взаємозв'язок між продуктивними лінійками, цільовими сегментами споживачів та стратегічною роллю кожного рівня портфеля (табл. 3.6).

При цьому поряд із традиційними рівнями портфеля (масовим, мас-преміальним та нішевим) доцільно виокремити інноваційний або функціональний сегмент, що відображає сучасні тенденції розвитку світового ринку чаю. За даними міжнародних маркетингових досліджень, у структурі споживчого попиту зростає інтерес до продуктів, орієнтованих на здоровий спосіб життя, зокрема органічних, функціональних та wellness-чаїв.

Таблиця 3.6

Структурований продуктивий портфель китайських виробників чаю для
ринку України

Рівень портфеля	Асортиментні лінійки	Формат продукту	Відповідність українському попиту	Роль у бренд-архітектурі
Базовий (масовий сегмент)	чорний чай, зелений чай, ароматизовані купажі	пакетований чай, пірамідки, гранульований чай	відповідає традиції споживання міцного чаю та доступній цінній категорії	забезпечує широку присутність бренду та формує базове впізнавання
Середній (мас-преміальний сегмент)	листовий чорний чай, листовий зелений чай, купажі з фруктами та травами	листовий чай у коробках або дой-паках	орієнтація на споживачів, які шукають баланс між якістю та ціною	формує лояльність споживачів і зміцнює позиції бренду
Преміальний (нішевий сегмент)	улун, пуер, преміальні зелені чаї, традиційні китайські сорти	листовий чай високої якості, подарункові набори	орієнтація на поціновувачів чаю та сегмент specialty	формує експертний імідж бренду та підкреслює китайське походження
Інноваційний (функціональний сегмент)	органічні чаї, wellness-чаї, функціональні купажі	функціональні набори, cold-brew, концентрати	відповідає тренду здорового способу життя	забезпечує інноваційність бренду та розширює аудиторію

Джерело: сформовано автором на основі підходів міжнародного маркетингу (Kotler & Keller, 2016; Lambin, 2014).

Для китайських виробників такий сегмент створює можливості для диверсифікації асортименту, розширення цільової аудиторії та формування інноваційного іміджу бренду. Включення функціональних чайних продуктів до структури портфеля також дозволяє інтегрувати традиційну чайну культуру з сучасними споживчими трендами, що відповідає принципу культурної гібридизації, покладеному в основу міжнародної продуктової стратегії.

Основою формування продуктового портфеля виступає стандартизоване автентичне ядро китайського чаю, яке забезпечує збереження якості сировини, технології виробництва та ефекту країни походження. На основі цього ядра формується система асортиментних лінійок, адаптованих до особливостей попиту на українському ринку.

Формування продуктового портфеля китайських виробників чаю для українського ринку базується на поєднанні стандартизованого автентичного ядра продукту та адаптованих асортиментних лінійок, що дозволяє одночасно зберігати традиційні характеристики китайського чаю та забезпечувати відповідність локальним споживчим уподобанням (рис.3.8).



Рис. 3.8 Формування продуктового портфеля китайських виробників чаю для українського ринку

Основу продуктового портфеля становить стандартизоване ядро продукту, яке включає традиційні китайські сорти чаю, зокрема зелений чай, чорний чай, улун та пуер. Саме ці різновиди формують автентичну основу китайської чайної культури та забезпечують унікальні органолептичні характеристики

продукту. Збереження стандартизованого ядра дозволяє підтримувати сталість якості сировини та технології виробництва, що є важливим фактором довіри споживачів до бренду. Крім того, використання традиційних сортів чаю підсилює ефект країни походження, який виступає одним із ключових елементів диференціації китайських виробників на міжнародному ринку.

На основі стандартизованого ядра формуються адаптовані асортиментні лінійки, що враховують особливості структури попиту та моделі споживання чаю в Україні. Однією з таких лінійок є класична продуктова лінія, яка включає чорний та зелений чай, а також базові купажі. Продукція цієї категорії представлена переважно у форматах, що є найбільш поширеними на українському ринку, зокрема пакетованого чаю, пірамідок або стандартних упаковок. Основною функцією цієї лінійки є формування масового попиту та забезпечення широкої присутності бренду на ринку.

Наступним елементом продуктового портфеля виступає лінійка смакових купажів, що включає чай з додаванням ягід, трав або ароматичних компонентів. Такий тип продукції орієнтований на споживачів, які віддають перевагу більш вираженим смаковим характеристикам напою. Формування цієї лінійки дозволяє врахувати специфіку смакових уподобань українських споживачів, для яких характерним є споживання ароматизованих чаїв та купажів із рослинними компонентами.

Важливе місце у структурі продуктового портфеля займає преміальна лінійка, до якої входять високоякісні сорти чаю, зокрема улун, пуер та інші specialty чаї. Продукція цього сегмента представлена переважно у форматі листового чаю або подарункових наборів. Основною функцією преміальної лінійки є формування експертного іміджу бренду та підкреслення автентичності китайського походження продукту.

Окрім традиційних сегментів портфеля, доцільним є також виділення функціональної лінійки, що включає органічні чаї, wellness-продукти та детокс-купажі. Поява цього сегмента зумовлена зростанням попиту на продукти здорового способу життя та функціональні напої. Включення функціональних

чайних продуктів до структури портфеля дозволяє китайським виробникам розширити цільову аудиторію, інтегрувати сучасні споживчі тренди у продуктову пропозицію та сформувати інноваційний імідж бренду на українському ринку.

Таким чином, поєднання стандартизованого ядра продукту з адаптованими асортиментними лініями забезпечує формування збалансованого продуктового портфеля, що дозволяє китайським виробникам чаю ефективно поєднувати автентичність традиційної чайної культури з вимогами локального ринку. Така структура портфеля створює можливість одночасно працювати у різних цінових та споживчих сегментах, що сприяє диверсифікації товарної пропозиції та підвищенню стійкості конкурентних позицій виробників на українському ринку. Інтеграція цих лінійок у межах парасолькової бренд-архітектури забезпечує узгоджене позиціонування продуктів та підсилює конкурентні позиції виробників на ринку.

Такий підхід до формування продуктового портфеля дозволяє китайським виробникам чаю одночасно працювати у різних сегментах українського ринку, поєднуючи обсяг продажів масового сегмента з більшою маржинальністю преміальних продуктів. Багаторівнева структура портфеля забезпечує диверсифікацію ризиків, підсилює позиціонування бренду та створює передумови для довгострокової присутності на ринку.

З метою більш чіткого відображення взаємозв'язку між сформованими продуктовими лініями, цільовими сегментами споживачів та каналами реалізації доцільно систематизувати структуру продуктового портфеля у вигляді матриці відповідності продуктового портфеля китайських виробників чаю сегментам українського ринку (табл. 3.7), яка демонструє стратегічну роль кожної продуктової лінійки у формуванні ринкової присутності бренду.

Представлена матриця демонструє відповідність структури продуктового портфеля китайських виробників чаю ключовим сегментам українського ринку. Такий підхід дозволяє забезпечити диверсифікацію товарної пропозиції, оптимізувати канали збуту та збалансувати портфель за показниками обсягу

продажів і маржинальності. Водночас інтеграція різних продуктових лінійок у межах єдиної парасолькової бренд-архітектури сприяє формуванню цілісного позиціонування бренду китайського чаю на українському ринку.

Таблиця 3.7

Матриця відповідності продуктового портфеля китайських виробників чаю сегментам українського ринку

Продуктова лінійка	Основні продукти	Цільовий сегмент	Канали збуту	Стратегічна роль
Класична лінійка	Чорний чай, зелений чай (пакетований, базовий листовий)	Масовий споживчий сегмент	Національні ритейл-мережі, супермаркети	Формування обсягу продажів і базової впізнаваності
Смакові купажі	Чай з ягодами, фруктами, травами, ароматизовані суміші	Молоді споживачі, сімейний сегмент	Ритейл, онлайн-магазини	Розширення аудиторії та підвищення привабливості
Преміальна лінійка	Улун, пуер, білий чай, specialty чай (крупнолистовий, пресований)	Поціновувачі чаю, нішевий сегмент	Чайні бутики, спеціалізовані магазини, HoReCa	Формування експертного іміджу та маржинальності
Функціональна лінійка	Wellness-чаї, детокс-купажі, трав'яні та органічні чаї	Споживачі здорового способу життя	Онлайн-магазини, еко-магазини, аптеки	Вихід у трендові сегменти та позиціонування «здоров'я»
Подарункова лінійка	Подарункові набори, преміальні композиції, колекційні чаї	Корпоративні клієнти, подарунковий сегмент	Спеціалізовані магазини, e-commerce	Підвищення маржинальності та іміджу бренду

Джерело: сформовано автором.

Запропонована структура продуктових лінійок визначає стратегічну конфігурацію продуктового портфеля китайських виробників чаю на українському ринку.

Водночас імплементація сформованого продуктового портфеля в ринкову практику вимагає його деталізації на рівні асортименту, що зумовлює необхідність розроблення асортиментної лінійки чаю, адаптованої до

споживчих уподобань, сегментної структури та цінових параметрів українського ринку.

Сформована асортиментна лінійка чаю для українського ринку базується на сегментації попиту та передбачає поєднання масового, середнього, преміального, функціонального й інноваційного напрямів. Основу становить масовий сегмент, представлений чорним і класичним зеленим чаєм у пакетованому форматі, що забезпечує найбільші обсяги реалізації завдяки цінovій доступності та звичним моделям споживання. Його доповнює середній сегмент, орієнтований на розширення смакового різноманіття через ароматизовані, фруктові та більш якісні зелені чаї, які пропонуються як у пакетованому, так і в листовому форматі. Така комбінація дозволяє одночасно утримувати широку споживчу базу та стимулювати зростання середнього чеку.

Преміальний сегмент, що включає улун, пуер, білий та високоякісний зелений чай, виконує функцію формування брендової цінності та забезпечення підвищеної маржинальності, орієнтуючись на споживачів із запитом на автентичність і якість. Паралельно розвивається функціональний напрям, представлений трав'яними та оздоровчими сумішами, що відповідають тренду здорового способу життя, а також інноваційний сегмент із готовими до споживання напоями та продуктами для HoReCa. У сукупності така асортиментна структура забезпечує збалансування продуктового портфеля за показниками обсягу продажів, прибутковості та ринкової диференціації, а також створює передумови для ефективної адаптації китайських виробників до умов українського ринку (додаток Ф).

Сформована асортиментна лінійка визначає продуктивний базис виходу китайських виробників чаю на український ринок. Водночас її ефективна реалізація потребує визначення параметрів ринкової присутності, які відображають масштаби, формат і глибину охоплення цільових сегментів споживачів. У цьому контексті виникає необхідність формування системної ринкової присутності, що забезпечує узгоджене поєднання продуктової

пропозиції з відповідними форматами її представлення на ринку та доступу до кінцевого споживача.

Ринкова присутність китайських виробників чаю на українському ринку має формуватися як поетапна система охоплення цільових сегментів, що враховує рівень купівельної спроможності, регіональні особливості попиту та відмінності у форматах споживання. На початковому етапі доцільним є фокусування на найбільш містких і платоспроможних ринках – великих містах (Київ, Львів, Дніпро, Одеса), де спостерігається вищий рівень споживання імпоротної продукції, розвинена роздрібна інфраструктура та більша відкритість споживачів до нових продуктів, зокрема преміального та спеціалізованого чаю. Надалі ринкова присутність може розширюватися до регіональних центрів і масового сегмента за рахунок адаптованих продуктів і ширшого цінового позиціонування.

Важливим елементом ринкової присутності є сегментне охоплення, яке передбачає одночасну роботу в декількох ринкових нішах: масовому, середньому та преміальному сегментах. Такий підхід дозволяє забезпечити як обсяг реалізації, так і формування брендової цінності продукції. При цьому доцільно використовувати диференційований підхід до кожного сегмента: у масовому – орієнтація на доступність і впізнаваність, у середньому – на різноманітність і якість, у преміальному – на автентичність, походження та досвід споживання. Окрему увагу слід приділити зростаючим нішам, зокрема функціональним та інноваційним форматам, що забезпечують додаткові точки входу на ринок.

Ринкова присутність також передбачає вибір форматів присутності, зокрема поєднання офлайн- та онлайн-компонентів. Офлайн-присутність забезпечує фізичну доступність продукції та формує довіру до бренду, тоді як онлайн-канали створюють можливості для швидкого масштабування, прямої комунікації зі споживачем та тестування нових продуктів. Водночас для преміального сегмента важливим є формування досвіду споживання через

спеціалізовані простори (чайні магазини, дегустації, HoReCa), що підсилює сприйняття бренду та сприяє формуванню лояльності.

Таким чином, ринкова присутність китайських виробників чаю на українському ринку має будуватися як багаторівнева система, що поєднує географічну експансію, сегментне позиціонування та різні формати взаємодії зі споживачем, створюючи основу для подальшого вибору ефективних каналів реалізації та партнерських моделей.

На основі проведеного аналізу запропоновано модель формування ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку (рис. 3.9), яка відображає взаємозв'язок ключових елементів забезпечення доступу продукції до споживача.



Рис. 3.9. Модель формування ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку

Запропонована модель формування ринкової присутності китайських виробників чаю на ринку України відображає системне поєднання асортиментної пропозиції, форматів присутності, каналів реалізації та

партнерської взаємодії, спрямоване на забезпечення ефективного охоплення цільових сегментів споживачів. Модель передбачає багатоканальний підхід, у межах якого одночасно використовуються масові, спеціалізовані, іміджеві та цифрові напрями присутності, що дозволяє поєднувати широту ринкового покриття з формуванням брендової цінності. Вона демонструє не лише структуру каналів збуту, але й логіку формування позицій бренду на ринку. Основа піраміди формується за рахунок присутності у національних торговельних мережах, що забезпечує широке охоплення споживачів та створює базу для формування впізнаваності бренду.

Важливим інфраструктурним елементом моделі виступає локальне фасування продукції, яке забезпечує адаптацію упаковки до вимог українського ринку, оптимізацію логістичних витрат та підвищення гнучкості постачання.

Особливістю моделі є її поетапний характер і адаптивність до умов українського ринку, що забезпечує поступове розширення географії, сегментів і форматів взаємодії зі споживачами. Реалізація моделі сприяє узгодженню продуктового портфеля з ринковою інфраструктурою, підвищенню доступності продукції та формуванню стійких позицій китайських виробників чаю на ринку України.

Формування ефективної ринкової присутності є важливим елементом виходу на зовнішній ринок, оскільки саме через поєднання каналів збуту, форматів присутності та взаємодії з партнерами забезпечується доступ продукції до кінцевого споживача. У міжнародному маркетингу ринкова присутність розглядається як інтегрована система охоплення цільового ринку, що включає різні канали дистрибуції, формати реалізації продукції та способи взаємодії зі споживачами.

У вітчизняній науковій літературі ринкова присутність підприємства розглядається через призму збутової діяльності, каналів розподілу та взаємодії зі споживачами. Зокрема, вона пов'язується із системою доведення продукції до кінцевого споживача [3], результатами позиціонування та організації взаємодії з ринком [15], рівнем охоплення цільового ринку, а також реалізацією

збутової та комунікаційної політики підприємства [20]. Узагальнюючи зазначені підходи, ринкову присутність доцільно трактувати як інтегровану систему охоплення ринку, що включає канали реалізації, формати продажу та взаємодію зі споживачами.

Для китайських виробників чаю на українському ринку доцільним є застосування багатоканальної моделі ринкової присутності, яка поєднує роздрібну торгівлю, спеціалізовані точки продажу, сектор HoReCa та електронну комерцію. Такий підхід дозволяє одночасно охоплювати масовий і нішевий сегменти ринку, забезпечувати доступність продукції та формувати впізнаваність бренду.

У межах запропонованої моделі доцільно виокремити основні напрями ринкової присутності (рис.3.10). Перший напрям – масова присутність, що реалізується через національні та регіональні торговельні мережі й забезпечує максимальне охоплення споживачів та формування основного обсягу продажів. Другий – спеціалізована присутність, яка формується через чайні магазини та спеціалізовані торгові точки, де реалізуються переважно листові та преміальні сорти чаю, що сприяє формуванню експертного іміджу продукції. Третій – іміджева присутність у секторі HoReCa, яка забезпечує популяризацію культури споживання китайського чаю та підвищує довіру до бренду через досвід споживання. Четвертий – цифрова присутність, що реалізується через електронну комерцію, зокрема маркетплейси та власні онлайн-платформи, і забезпечує розширення доступу до продукції та прямий контакт зі споживачем.



Рис.3.10. Основні напрями ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку

Визначені напрями ринкової присутності окреслюють структурні складові виходу китайських виробників чаю на український ринок. Водночас їх ефективне впровадження потребує визначення послідовності дій, спрямованих на формування та розвиток такої присутності.

У зв'язку з цим доцільним є виділення етапів формування ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку, які відображають логіку поступового виходу, закріплення та розширення їх позицій (рис.3.11).



Рис. 3.11. Етапи формування ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку

Запропонована модель формування ринкової присутності китайських виробників чаю на ринку України поєднує структурні напрями присутності (масовий, спеціалізований, іміджевий та цифровий) із поетапною логікою їх розгортання. На початковому етапі передбачається аналіз ринку, сегментацію споживачів і визначення пріоритетних напрямів виходу, результатом чого є вибір цільових сегментів і точок входу.

Фокусований вихід на пілотні ринки передбачає запуск продукції у найбільш платоспроможних містах, обмеження асортименту до ключових позицій та тестування споживчого попиту. Результатом етапу є формування первинної ринкової присутності та перевірка відповідності продукту потребам цільових сегментів.

Наступний етап – формування сегментної присутності передбачає розширення асортименту відповідно до різних споживчих сегментів, диференціацію позиціонування продукції та адаптацію упаковки і форматів. Результатом етапу є закріплення на ринку через охоплення кількох цільових сегментів.

Четвертий етап спрямований на розширення присутності в регіонах, збільшення представленості в ритейлі та масштабування онлайн-продажів, що забезпечує зростання покриття і продажів.

Інтеграція форматів присутності передбачає поєднання офлайн- та онлайн-каналів, розвиток HoReCa-напрямку та створення досвіду споживання через дегустації й бренд-зони. Результатом етапу є формування стійкої багатоканальної ринкової присутності.

Завершальний етап передбачає посилення позиціонування продукції, розширення комунікаційної активності, формування лояльності споживачів та закріплення бренду на ринку. Результатом етапу є зміцнення ринкових позицій і підвищення впізнаваності бренду.

Такий підхід забезпечує системне поєднання етапності та багатоканальності, що створює передумови для стійкого закріплення китайських виробників чаю на українському ринку.

Таким чином, запропонована модель ринкової присутності формує багаторівневу систему охоплення ринку, що поєднує різні формати взаємодії зі споживачами та створює передумови для подальшого обґрунтування каналів реалізації й партнерської взаємодії.

Додатковим елементом посилення ринкової присутності може виступати часткова локалізація фасування продукції, яка сприяє зниженню логістичних витрат, підвищенню гнучкості постачання та адаптації упаковки до вимог українського ринку. Водночас ефективна реалізація продукції потребує визначення каналів її доведення до кінцевого споживача, що забезпечують практичне функціонування сформованої моделі ринкової присутності. У зв'язку з цим доцільним є обґрунтування ключових каналів реалізації чайної продукції на українському ринку. До основних каналів реалізації належать:

масовий ритейл – забезпечує найбільше охоплення споживачів та формує основний обсяг продажів завдяки представленості у національних і регіональних торговельних мережах;

спеціалізовані магазини – орієнтовані на реалізацію листового та преміального чаю, формують експертне сприйняття продукції та підтримують імідж бренду;

HoReCa – забезпечує формування досвіду споживання та сприяє популяризації культури китайського чаю через заклади громадського харчування;

електронна комерція (e-commerce) – забезпечує прямий доступ до споживача, швидке масштабування продажів і гнучкість у просуванні продукції.

Вибір каналів реалізації має враховувати структуру роздрібною торгівлі в Україні, специфіку споживчого попиту та можливості формування партнерських відносин з учасниками ринку.

З огляду на особливості функціонування українського ринку чаю доцільно деталізувати основні канали реалізації (табл.3.8), зокрема національні торговельні мережі, спеціалізовані чайні магазини, сектор HoReCa та

електронну комерцію, а також визначити їх роль у реалізації міжнародної продуктової політики китайських виробників чаю.

Таблиця 3.8

Характеристика каналів реалізації чайної продукції на українському ринку

Канал реалізації	Основні характеристики	Цільовий сегмент	Переваги	Обмеження	Роль у реалізації продуктової політики
Масовий ритейл	Національні та регіональні торговельні мережі (супермаркети, дискаунтери)	Масовий споживач	Широке охоплення, великі обсяги продажів	Висока конкуренція, ціновий тиск	Формування обсягу продажів і ринкової присутності
Спеціалізовані магазини	Чайні бутики, магазини чаю та кави	Середній та преміальний сегменти	Формування іміджу, експертність, консультації	Обмежене охоплення	Просування преміального сегмента та бренду
HoReCa	Кафе, ресторани, чайні заклади	Споживачі з орієнтацією на досвід	Формування культури споживання, довіра	Залежність від партнерів	Іміджева присутність та популяризація продукту
Електронна комерція (e-commerce)	Маркетплейси, інтернет-магазини	Широкий сегмент, молодь	Швидке масштабування, прямий контакт	Висока конкуренція, цінова прозорість	Розширення доступу та цифрова присутність

Застосування багатоканальної системи дистрибуції дозволяє китайським виробникам чаю охопити різні сегменти українського ринку та забезпечити ефективно просування продуктового портфеля. Поєднання традиційних каналів роздрібної торгівлі, спеціалізованих магазинів, сектору HoReCa та електронної комерції сприяє формуванню впізнаваності бренду, розширенню аудиторії споживачів та підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку України.

Визначені канали реалізації забезпечують доступ продукції до цільових сегментів споживачів та формують основу збутової системи. Водночас їх ефективне функціонування неможливе без залучення відповідних партнерів, які виступають ключовими учасниками процесу доведення продукції до кінцевого споживача. У зв'язку з цим доцільним є визначення та систематизація

потенційних партнерів, взаємодія з якими забезпечує реалізацію продукції в межах кожного каналу (додатки X та Ц).

Окрему групу потенційних партнерів становлять українські підприємства, що здійснюють фасування та виробництво чайної продукції на основі імпортованої сировини (табл.3.9). Співпраця з такими компаніями дозволяє реалізувати стратегію часткової локалізації, знизити логістичні витрати, адаптувати продукцію до вимог ринку та прискорити вихід на національні канали збуту.

Таблиця 3.9

Потенційні партнери - українські підприємства

Компанія	Тип діяльності	Як може бути партнером	Стратегічна роль
Мonomakh	Фасування, бренди чаю	Private label, дистрибуція	Швидкий вихід на ринок
Lovare (компанія Monomakh Group)	Брендований чай	Ко-брендинг	Преміалізація
Gemini	Чай + кава, HoReCa	HoReCa-партнер	Розвиток каналу
Askold	Масовий сегмент	Масовий ритейл	Обсяг продажів

Поряд із вибором китайських виробників та експортерів важливим елементом формування ринкової присутності є визначення потенційних українських партнерів, які забезпечують імпорт, дистрибуцію та реалізацію продукції. До таких партнерів належать національні дистриб'ютори, роздрібні мережі, спеціалізовані магазини, оператори електронної комерції та підприємства сектору HoReCa, що формують багатоканальну систему доступу продукції до кінцевого споживача.

Їхня роль полягає не у заміщенні китайських виробників, а у виконанні функції посередника між виробником і українським ринком, що забезпечує адаптацію продукції та ефективний доступ до каналів збуту. Залучення таких партнерів є доцільним насамперед для виходу в масовий сегмент, реалізації private label та прискорення запуску продукції, тому їх слід розглядати як локальних фасувальників і чітко визначати їх місце у загальній моделі.

Не всі визначені партнери виконують однакові функції в системі ринкової присутності, оскільки їх роль залежить від типу каналу збуту та стратегічних цілей виробника. Зокрема, дистриб'юторські компанії, такі як Savservice, забезпечують вхід продукції в систему збуту та її подальше просування до роздрібних мереж. Національні ритейл-мережі, зокрема Сільпо та АТБ, відіграють ключову роль у формуванні масштабів продажів і забезпеченні широкого охоплення споживачів.

Водночас спеціалізовані магазини та преміальні торговельні точки, такі як TeaHouse або Good Wine, сприяють формуванню іміджу бренду та просуванню продукції у вищих цінових сегментах. Оператори електронної комерції, зокрема Rozetka, забезпечують швидке розширення ринкового покриття, прямий доступ до споживача та підвищення гнучкості реалізації продукції.

Такий розподіл функцій між партнерами забезпечує комплексне охоплення ринку, поєднання масштабності продажів із формуванням брендової цінності, а також підвищує ефективність реалізації продукції китайських виробників чаю на українському ринку. Для забезпечення ефективної реалізації чайної продукції на українському ринку доцільним є формування диверсифікованої системи партнерської взаємодії, яка охоплює імпортерів, дистриб'юторів, роздрібні мережі, спеціалізовані торгові точки, сектор HoReCa та електронну комерцію.

Узагальнення зазначених елементів дозволяє сформувати узгоджену модель партнерської взаємодії, яка відображає взаємозв'язок між китайськими виробниками, каналами реалізації та українськими партнерами, забезпечуючи ефективне доведення продукції до кінцевого споживача. Відповідна модель представлена у вигляді інтегрованого ланцюга «Китай → канал → Україна» (табл.3.10).

Узгодження китайських виробників із відповідними каналами реалізації та українськими партнерами дозволяє сформувати ефективну модель виходу на ринок, у межах якої кожен тип продукції спрямовується через найбільш

релевантні канали збуту. Такий підхід забезпечує відповідність між характеристиками продукту, особливостями цільового сегмента та функціональними можливостями партнерів на українському ринку.

Таблиця 3.10

Партнерська взаємодія Китай → канал → Україна

Китайський партнер (виробник / експортер)	Тип продукції	Канал реалізації	Українські партнери	Цільовий сегмент	Стратегічна роль
Fujian Tea Import & Export	Жасминовий, білий, улун, чорний	Масовий ритейл	АТБ, Сільпо, Novus	Масовий сегмент	Формування обсягів продажів
Liangxi Tea Factory	Зелений чай (Gunpowder, Chunmee)	Масовий ритейл	АТБ, дистриб'ютори (Savservice)	Ціновочутливий сегмент	Конкурентна ціна
China Tea (COFCO)	Широкий асортимент	Масовий + спеціалізований	Сільпо, METRO, дистриб'ютори	Масовий + середній	Масштаб + стабільність
Hangzhou Zhiqinghe Tea	Matcha, specialty, органічний чай	Е-commerce + спеціалізований	Rozetka, Good Wine	Середній + преміум	Інноваційність
Kunming Dacheng Herun	Пуер, чорний, квітковий чай	Спеціалізований + HoReCa	TeaHouse, HoReCa	Преміальний сегмент	Формування іміджу
OEM/ODM виробники	Private label, купажі	Масовий ритейл + онлайн	Сільпо (private label), Rozetka	Масовий	Гнучкість і адаптація
Преміальні китайські бренди	Пуер, улун, білий чай	Спеціалізований + HoReCa	TeaHouse, Good Wine, ресторани	Нішевий сегмент	Брендова цінність

Водночас практична реалізація зазначених рішень потребує забезпечення безперервного руху продукції від виробника до ринку збуту, що зумовлює необхідність розгляду логістичного аспекту. У зв'язку з цим доцільним є представлення схеми постачання чаю за напрямом «Китай – Україна» (рис.3.12).



Рис. 3.12. Схема постачання чаю за напрямом «Китай – Україна»

Схема постачання відображає послідовність етапів переміщення продукції – від виробництва та підготовки до експорту в Китаї через транспортування, митне оформлення та імпорту до України – до її надходження на склади, у дистрибуційні мережі та канали реалізації. Вона забезпечує узгодження логістичних операцій із вимогами ринку, дозволяє оптимізувати витрати, скоротити строки постачання та підвищити надійність товарних потоків, створюючи основу для ефективного функціонування каналів збуту та партнерської взаємодії.

Водночас ефективність функціонування цієї схеми значною мірою залежить від узгодженості дій учасників ринку та рівня їх взаємодії у процесі просування продукції. На рисунку 3.13 представлено схему маркетингової взаємодії китайських виробників чаю, яка відображає систему їх взаємозв'язків із ключовими учасниками ринку та інструментами просування продукції. Центральне місце займають китайські виробники чаю як базовий елемент, навколо якого формуються основні напрями взаємодії.

У структурі виділено ключові групи учасників і напрямів: ритейл, дистриб'ютори, сектор HoReCa, e-commerce платформи, споживачі, ділові партнери, цифровий маркетинг та просування бренду. Кожен із цих елементів супроводжується відповідними інструментами взаємодії, зокрема логістикою,

ко-брендингом, SEO, рекламою, контентом, PR-кампаніями, дегустаціями та зворотним зв'язком.

Радіальна структура схеми підкреслює взаємозалежність усіх елементів системи та їх орієнтацію на досягнення спільного результату – ефективної реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій китайських виробників чаю на українському ринку.



Рис. 3.13 Маркетингова взаємодія китайських виробників чаю з українськими партнерами

Рисунок 3.13 відображає систему маркетингової взаємодії китайських виробників чаю з учасниками ринку, що поєднує канали реалізації, інструменти просування та зворотний зв'язок зі споживачами. Водночас забезпечення такої узгодженості потребує системного підходу до організації маркетингової діяльності, що зумовлює доцільність розроблення відповідної програми маркетингової взаємодії.

Програма маркетингової взаємодії китайських виробників чаю з українськими партнерами – це системно організована сукупність цілей, інструментів і заходів, спрямованих на узгодження дій учасників ринку в межах різних каналів реалізації з метою забезпечення ефективного просування продукції, розширення ринкової присутності та формування стійких конкурентних позицій.

Розроблення програми маркетингової взаємодії з урахуванням ризиків та інструментів їх мінімізації дозволяє забезпечити не лише ефективну реалізацію продукції, а й підвищити стійкість маркетингової системи до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Такий підхід сприяє формуванню адаптивної моделі ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку.

Метою програми маркетингової взаємодії є забезпечення ефективної реалізації продукції китайських виробників чаю на українському ринку шляхом узгодження продуктових, цінових і партнерських рішень та використання відповідних інструментів взаємодії. Для досягнення цієї мети визначено такі основні завдання: забезпечення представленості продукції в ключових каналах реалізації, підвищення впізнаваності бренду, стимулювання попиту, формування лояльності споживачів і партнерів, а також розширення ринкового покриття (рис. 3.14).

Реалізація поставлених завдань передбачає формування відповідної основи, яка забезпечує відповідність пропозиції потребам ринку. Центральним елементом програми виступає архітектура маркетингової взаємодії, яка інтегрує п'ять взаємопов'язаних складових. Продуктово-адаптаційна складова передбачає формування та адаптацію асортиментної лінійки чаю з урахуванням структури попиту, цінових сегментів і форматів споживання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції.

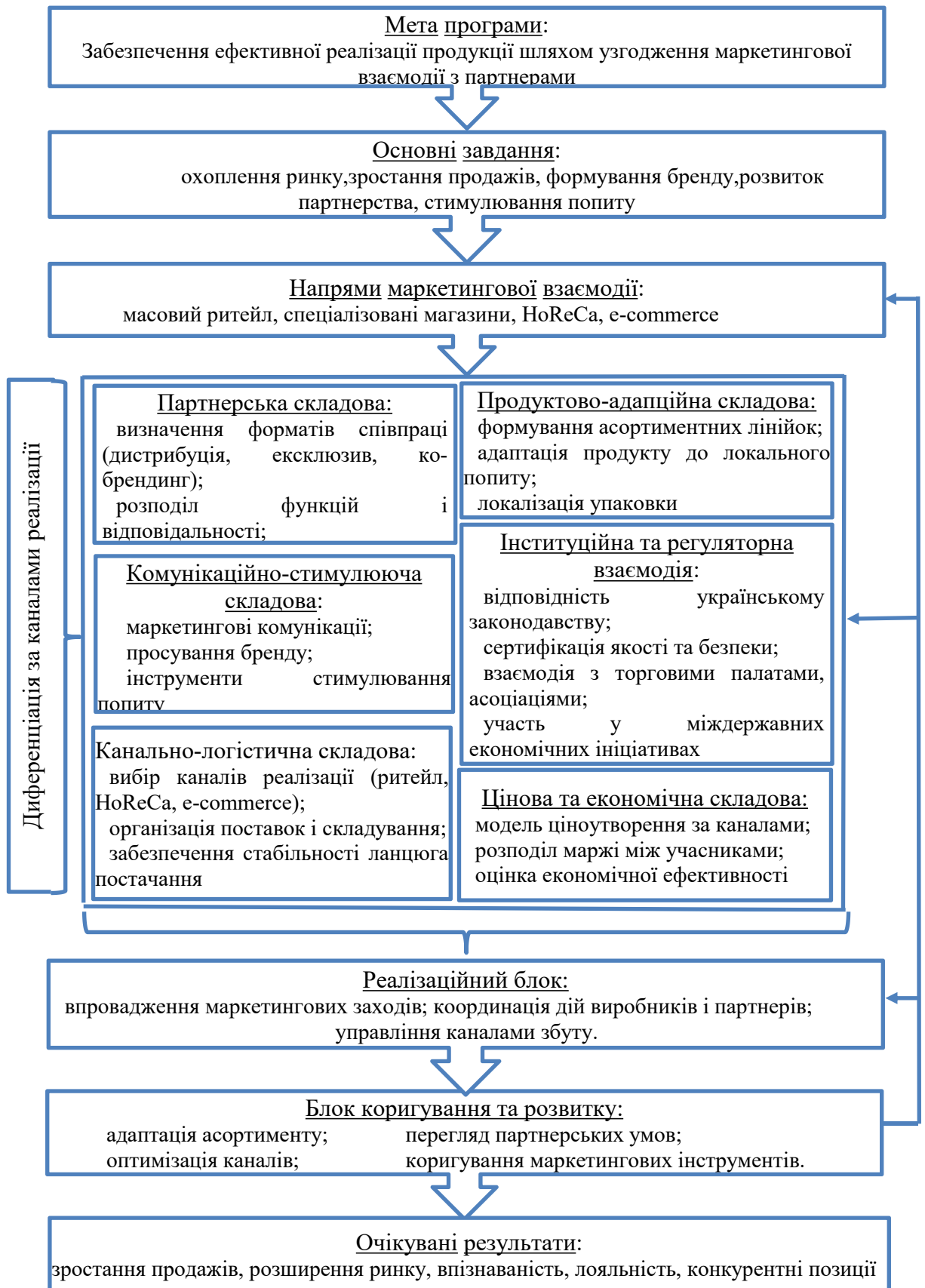


Рис. 3.14. Програма маркетингової взаємодії китайських виробників чаю з українськими партнерами

Ефективність продуктової пропозиції значною мірою визначається її ціновим позиціонуванням, що обумовлює необхідність формування відповідної цінової політики. Цінова та економічна складова забезпечує узгодження інтересів усіх учасників ланцюга через формування ефективної моделі ціноутворення та розподілу прибутку. Вона передбачає встановлення оптимальних цінових рівнів, використання гнучких інструментів ціноутворення, зокрема знижок і промо-цін, що забезпечує стимулювання попиту та підвищення обсягів реалізації.

Реалізація продуктових і цінових рішень потребує ефективної взаємодії з учасниками ринку, що зумовлює формування партнерської складової. Вона визначає організаційні форми співпраці, розподіл функцій і механізми мотивації учасників та передбачає налагодження взаємодії з імпортерами, дистриб'юторами, ритейл-мережами, спеціалізованими магазинами, сектором HoReCa та e-commerce платформами, забезпечуючи функціонування каналів реалізації та доступ продукції до кінцевого споживача.

Важливим елементом програми є інституційна та регуляторна взаємодія, яка передбачає забезпечення відповідності діяльності китайських виробників чаю вимогам українського законодавства та міжнародних стандартів якості й безпеки продукції. Вона охоплює проходження процедур сертифікації, дотримання митних, санітарних і технічних регламентів, а також взаємодію з державними органами, торгово-промисловими палатами та галузевими асоціаціями, що сприяє мінімізації регуляторних ризиків і забезпечує стабільний доступ до ринку.

У межах партнерської взаємодії визначаються основні напрями реалізації продукції, що відповідають ключовим каналам збуту, зокрема масовому ритейлу, спеціалізованим магазинам, сектору HoReCa та електронній комерції. Це забезпечує охоплення різних сегментів ринку та формує багатоканальну систему присутності. Водночас канално-логістична складова спрямована на підвищення доступності продукції через оптимізацію каналів збуту та логістичних процесів.

Ефективність функціонування визначених каналів забезпечується застосуванням релевантних інструментів маркетингової взаємодії, до яких належать промо-акції, дегустації, бренд-комунікації, а також цифрові інструменти, зокрема оптимізація товарних позицій (SEO), онлайн-реклама та контент-маркетинг. Їх використання сприяє підвищенню видимості продукції, залученню споживачів і формуванню попиту, забезпечуючи підтримку бренду на ринку.

З метою посилення результативності збуту зазначені інструменти доповнюються заходами стимулювання, що охоплюють бонусні програми для партнерів, програми лояльності для споживачів і спеціальні акційні пропозиції. Їх застосування спрямоване на підвищення інтенсивності продажів, формування довгострокових відносин із партнерами та стимулювання повторних покупок.

Враховуючи специфіку кожного каналу реалізації, важливим елементом програми є диференціація маркетингових інструментів. Вона виступає ключовим принципом формування маркетингової взаємодії, забезпечуючи узгодження характеристик продукту, цінової політики, форм партнерства та інструментів просування зі специфікою кожного каналу збуту.

На відміну від уніфікованого підходу, що передбачає використання однакових маркетингових рішень для всіх каналів, запропонована модель базується на адаптації маркетингового інструментарію залежно від особливостей масового ритейлу, спеціалізованих магазинів, сегменту HoReCa та електронної комерції. Такий підхід дозволяє врахувати відмінності у споживчій поведінці, рівні цінової чутливості, вимогах до асортименту та форматах взаємодії з партнерами.

Зокрема, диференціація за каналами реалізації передбачає адаптацію підходів до просування продукції залежно від каналу: у ритейлі акцент робиться на обсягах продажів, у спеціалізованих магазинах – на іміджі та експертності, у HoReCa – на формуванні споживчого досвіду, а в e-commerce – на розширенні охоплення та цифровій взаємодії.

Таким чином, диференціація за каналами реалізації забезпечує підвищення ефективності маркетингової взаємодії за рахунок більш точного узгодження пропозиції з вимогами конкретних ринкових сегментів та партнерів.

Реалізація програми маркетингової взаємодії забезпечує досягнення комплексного ефекту, що проявляється у зростанні обсягів продажів, розширенні ринкової присутності, підвищенні впізнаваності бренду та формуванні лояльності споживачів і партнерів. У результаті формується стійка система взаємодії, яка забезпечує довгострокові конкурентні переваги китайських виробників чаю на українському ринку.

Завершальним елементом моделі виступає блок коригування та розвитку, у межах якого здійснюється адаптація асортиментної політики, перегляд умов партнерства, оптимізація каналів збуту та уточнення маркетингових інструментів. Це забезпечує замкнутість циклу та дозволяє програмі функціонувати як динамічна система, здатна реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонована модель трансформує підхід до маркетингової взаємодії з декларативного у системно-управлінський, де ключовим є не лише досягнення короткострокових результатів, а й забезпечення довгострокової ефективності та стійкості ринкової присутності.

Отже, програма маркетингової взаємодії китайських виробників чаю з українськими партнерами – це комплексна система узгоджених дій, інструментів і рішень, що охоплює продуктову, цінову та партнерську складові і реалізується через різні канали збуту з метою забезпечення ефективної реалізації продукції, формування стійкої ринкової присутності та розвитку довгострокових відносин із учасниками ринку.

З метою систематизації основних елементів програми маркетингової взаємодії, а також визначення інструментів її реалізації, показників ефективності та потенційних ризиків доцільним є представлення її у вигляді узагальненої таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Маркетингова взаємодія китайських виробників з українськими партнерами за каналами реалізації з урахуванням ефективності та ризиків

Тип партнера	Канал реалізації	Інструменти маркетингової взаємодії	KPI	Очікуваний результат	Ризики / обмеження	Інструменти мінімізації ризиків
Ритейл-мережі	Масовий ритейл	Промо-акції, бренд-зони, POS-матеріали	Обсяг продажів, частка полиці	Зростання продажів	Ціновий тиск, конкуренція	Диференціація продукту, переговorna політика
Дистриб'ютори	Усі канали	Бонуси, мотиваційні програми	Покриття ринку, обсяг продажів	Розширення дистрибуції	Залежність від партнера	Диверсифікація дистриб'юторів, KPI-контроль
Спеціалізовані магазини	Спеціалізований	Дегустації, навчання, контент	Продажі преміум-сегмента	Формування іміджу	Обмежене охоплення	Розвиток бренду, розширення мережі
HoReCa	Іміджевий	Чайні церемонії, брендування	Кількість партнерів	Популяризація продукту	Нестабільний попит	Довгострокові контракти, спільний маркетинг
E-commerce платформи	Цифровий	Оптимізація товарних позицій (SEO), реклама, відгуки	Трафік, конверсія	Масштабування продажів	Демпінг, конкуренція	Брендинг, власний онлайн-канал
Локальні фасувальники	Масовий	Private label, адаптація продукту	Час запуску	Швидкий вихід на ринок	Контроль якості	Стандартизація, аудит якості
Інфлюенсери / медіа	Усі канали	Контент, огляди	Охоплення	Впізнаваність бренду	Непередбачуваний ефект	Вибір релевантних партнерів, контроль KPI

Представлена таблиця відображає узагальнену структуру програми маркетингової взаємодії китайських виробників чаю з українськими партнерами, визначає ключові інструменти її реалізації, показники ефективності, а також потенційні ризики та способи їх мінімізації. Такий підхід дозволяє забезпечити системність і керованість процесу маркетингової взаємодії в межах різних каналів реалізації.

Реалізація запропонованої програми забезпечує досягнення комплексного ефекту, що проявляється у зростанні обсягів продажів, розширенні ринкової присутності, підвищенні впізнаваності бренду та формуванні лояльності споживачів і партнерів, що в сукупності сприяє зміцненню конкурентних позицій китайських виробників чаю на українському ринку (табл.3.12).

Таблиця 3.12

Ефекти реалізації програми маркетингової взаємодії

Учасник	Основні ефекти	Стратегічне значення
Китайські виробники чаю	Розширення ринкової присутності; зростання продажів; підвищення впізнаваності бренду; адаптація продукції до локального ринку; зниження ризиків виходу	Закріплення на українському ринку та підвищення конкурентоспроможності
Українські дистриб'ютори	Розширення портфеля продукції; збільшення обсягів реалізації; доступ до стабільних постачань	Посилення позицій у системі збуту
Ритейл-мережі	Збільшення товарообігу; розширення асортименту; залучення нових споживачів	Зростання прибутковості та привабливості для клієнтів
Спеціалізовані магазини / HoReCa	Формування експертності; підвищення цінності пропозиції; залучення нових сегментів	Розвиток іміджу та диференціація
Е-commerce платформи	Зростання онлайн-продажів; розширення асортименту; збільшення трафіку	Посилення цифрової присутності
Споживачі	Доступ до якісного та різноманітного чаю; розширення вибору; підвищення рівня сервісу	Формування лояльності та культури споживання

Запропонована програма маркетингової взаємодії формує взаємовигідну модель співпраці, що забезпечує синергійний ефект для всіх учасників ринку. У поєднанні з розробленим продуктовим портфелем, обґрунтованими параметрами ринкової присутності та системою партнерської взаємодії це

створює цілісну основу для ефективної реалізації міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку.

Сформований продуктивний портфель забезпечує відповідність пропозиції структурі попиту та ціновим сегментам, що дозволяє поєднувати масові та нішеві напрями розвитку. Визначені напрями та етапи формування ринкової присутності відображають логіку поступового виходу на ринок, розширення каналів реалізації та масштабування діяльності, тоді як багатоканальна система збуту забезпечує охоплення різних сегментів споживачів.

3.3. Особливості впровадження та оцінка ефективності міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України

Розроблення міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю, а також обґрунтування її ключових складових – продуктового портфеля, ринкової присутності та партнерської взаємодії – створюють теоретико-методичну основу для її практичного впровадження на українському ринку. Водночас ефективність запропонованих рішень визначається не лише їх змістовним наповненням, а й умовами практичної реалізації, які формуються під впливом зовнішнього середовища, поведінки споживачів та особливостей функціонування каналів збуту. У сукупності ці чинники зумовлюють специфіку впровадження міжнародної продуктової стратегії на українському ринку. З огляду на це доцільним є виокремлення та систематизація ключових рис впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю, що відображають особливості структури ринку та споживчого попиту (табл. 3.13).

Насамперед, вихід на ринок здійснюється переважно через імпортерів і дистриб'юторів, що підсилює залежність від партнерської мережі та вимагає чіткої координації дій між учасниками. Водночас український ринок характеризується високою конкуренцією у масовому сегменті та значною

ціновою чутливістю споживачів, що обмежує можливості прямої цінової конкуренції. Це зумовлює необхідність переходу до диференціації продукції, формування унікальної ціннісної пропозиції та використання багатоканальної моделі реалізації, у якій важливу роль відіграє електронна комерція як інструмент швидкого входу на ринок.

Таблиця 3.13

Особливості впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України та їх вплив на управлінські рішення

Особливість	Вплив на стратегію	Управлінські рішення
Вхід через імпортерів і дистриб'юторів	Залежність від партнерів у доступі до ринку	Формування системи партнерської взаємодії, відбір надійних партнерів
Висока конкуренція (Індія, Шрі-Ланка)	Ціновий тиск у масовому сегменті	Перехід до диференціації (преміум, specialty, NoReCa)
Низька впізнаваність брендів	Складність виходу на ринок	Використання парасолькової бренд-стратегії, активні комунікації
Необхідність адаптації продукту	Невідповідність початкової пропозиції попиту	Локалізація упаковки, асортименту, позиціонування
Чутливість до ціни	Обмеження попиту у масовому сегменті	Використання гібридної цінової стратегії
Важливість освітнього маркетингу	Низький рівень знань про продукт	Дегустації, контент, NoReCa, популяризація культури чаю
Роль e-commerce	Можливість швидкого входу на ринок	Використання онлайн-каналів як базових
Валютні та логістичні ризики	Нестабільність витрат і постачання	Диверсифікація поставок, часткова локалізація
Поетапний характер впровадження	Неможливість швидкого масштабування	Використання пілотного запуску та тестування
Формування попиту (а не лише задоволення)	Необхідність активного маркетингового впливу	Комплексний маркетинг і стимулювання продажів

Разом з тим, специфіка китайського чаю як продукту обумовлює потребу в його адаптації до локального ринку та формуванні попиту через освітній маркетинг. Низький рівень обізнаності споживачів щодо окремих видів чаю (улун, пуер) вимагає активного використання комунікаційних інструментів, дегустацій та популяризації культури споживання. Додатково впровадження стратегії ускладнюється впливом валютних і логістичних ризиків, що підвищує

значення гнучкого ціноутворення та часткової локалізації окремих операцій. У цілому, процес має поетапний і адаптивний характер, передбачає постійне коригування управлінських рішень і орієнтацію на довгострокове формування ринкової присутності.

Враховання зазначених особливостей дозволяє адаптувати механізм впровадження стратегії до умов українського ринку, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити формування стійких конкурентних позицій. Водночас прийняття таких рішень потребує їх стратегічного обґрунтування з урахуванням поєднання внутрішніх можливостей китайських виробників та зовнішніх умов функціонування ринку.

З цією метою доцільним є застосування TOWS-аналізу, результати якого узагальнено у вигляді матриці стратегічних рішень для виходу китайських виробників чаю на ринок України (табл.3.14).

З метою обґрунтування стратегічних рішень щодо виходу китайських виробників чаю на український ринок застосовано TOWS-аналіз, який дозволив зіставити внутрішні можливості виробників із зовнішніми умовами ринку. На його основі визначено чотири групи стратегій (SO, ST, WO, WT), що відображають різні сценарії реалізації стратегії залежно від рівня конкуренції, попиту та ризиків. Це забезпечує адаптивність міжнародної продуктової стратегії та дозволяє обирати оптимальні управлінські рішення в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 3.14

TOWS-матриця стратегічних рішень для виходу китайських виробників
чаю на ринок України

	Можливості (O): зростання інтересу до якісного та нішевого чаю; розвиток e-commerce; попит на здоровий спосіб життя; інтерес до нових культур і продуктів	Загрози (T): • сильна конкуренція (Індія, Шрі-Ланка); • цінова чутливість споживачів; • валютні ризики; • нестабільність логістики
Сильні сторони (S): • широкий продуктовий портфель (улун, пуер, specialty); • глибока чайна культура та автентичність; • можливість виробництва у різних цінових сегментах; масштаб виробництва.	SO-стратегія (зростання) • використання широкого портфеля для покриття сегментів • розвиток e-commerce • просування premium та функціональних чаїв Результат: швидке входження та масштабування.	ST-стратегія (диференціація) • акцент на унікальності (улун, пуер) • розвиток HoReCa і культури споживання • парасольковий бренд Результат: уникнення цінової конкуренції
Слабкі сторони (W): • низька впізнаваність брендів в Україні; • складність продукту для масового споживача; • залежність від імпорту і логістики; • обмежене розуміння локального попиту	WO-стратегія (адаптація) • локалізація упаковки • освітній маркетинг • адаптація асортименту Результат: підвищення прийняття продукту	WT-стратегія (мінімізація ризиків) • обмежений запуск (пілот) • контроль витрат • робота через партнерів Результат: зниження ризиків входу

Практичне застосування результатів TOWS-аналізу передбачає їх інтерпретацію через систему сценаріїв розвитку ринку, що дозволяє конкретизувати напрями реалізації стратегії залежно від умов її впровадження. У зв'язку з цим доцільним є формування сценарно-динамічного підходу до вибору стратегії виходу китайських виробників чаю на ринок України. У таблиці 3.15. сценарно-динамічний підхід до вибору стратегії виходу китайських виробників чаю на ринок України, який передбачає узгодження умов функціонування ринку з відповідними стратегічними рішеннями та

практичними діями. Виділені сценарії відображають різні комбінації рівня конкуренції, динаміки попиту та ризиків, що дозволяє обґрунтувати доцільність застосування стратегій типу SO, ST, WO та WT у конкретних умовах. Такий підхід забезпечує гнучкість реалізації міжнародної продуктової стратегії, дозволяє адаптувати управлінські рішення до змін ринкового середовища та підвищує ефективність виходу на цільовий ринок.

Таблиця 3.15

Сценарно-динамічний вибір стратегії виходу китайських виробників чаю на ринок України

Сценарій	Умови реалізації	Стратегія (TOWS)	Ключові дії
Базовий (збалансований ринок)	Стабільний попит, середній рівень конкуренції, поступове зростання сегменту якісного чаю	ST + WO	Диференціація через specialty та преміальні чаї; адаптація упаковки та асортименту; розвиток e-commerce; формування бренду
Конкурентний (тиск дешевих чаїв)	Домінування продукції Індії та Шрі-Ланки, висока цінова чутливість	ST	Уникнення цінової конкуренції; розвиток HoReCa; акцент на культурі чаю; просування парасолькового бренду
Сценарій зростання (розширення попиту)	Зростання інтересу до здорового способу життя, розвиток онлайн-каналів	SO + WO	Розширення асортименту; активний digital-маркетинг; масштабування e-commerce; вихід у нові сегменти
Ризиковий (нестабільність середовища)	Валютні коливання, логістичні обмеження, зниження купівельної спроможності	WT + WO	Обмежений запуск; скорочення асортименту; робота через партнерів; контроль витрат і цін
Інноваційний (формування нового попиту)	Зростання інтересу до культури чаю, розвиток нішевих сегментів	ST + SO	Освітній маркетинг; розвиток HoReCa; створення бренд-концепцій; формування нових моделей споживання

За результатами TOWS-аналізу встановлено, що найбільш доцільною для реалізації міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку є комбінована стратегія ST + WO, яка передбачає поєднання диференціації продукції з її адаптацією до умов ринку. Використання стратегії ST дозволяє сформувати конкурентні переваги за рахунок унікальності продукту, розвитку культури споживання та бренд-орієнтованого позиціонування, тоді як стратегія WO забезпечує адаптацію

продуктового портфеля до структури попиту та підвищує рівень його сприйняття споживачами. Такий підхід дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції з виробниками Індії та Шрі-Ланки та забезпечує формування стійких позицій на ринку

Водночас ефективність реалізації обраної стратегії залежить від її практичного впровадження, що потребує відповідного механізму, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті механізм впровадження міжнародної продуктової стратегії виступає інструментом реалізації визначених сценаріїв, забезпечуючи послідовність дій, узгодженість рішень та гнучкість управління. Кожен етап механізму кореспондує з відповідним сценарієм розвитку ринку та передбачає адаптацію продуктового портфеля, каналів реалізації, партнерської взаємодії та маркетингових інструментів.

Реалізація міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку здійснюється як послідовний процес (рис.3.15), що охоплює етапи входу на ринок, адаптації продуктового портфеля до структури попиту, формування каналів реалізації та партнерської взаємодії, реалізації маркетингового впливу, моніторингу та масштабування діяльності. Важливою особливістю є інтеграція інструментів управління ризиками, використання сценарно-динамічного підходу (TOWS), а також впровадження ESG-принципів (набір стандартів діяльності компанії, що базуються на екологічній, соціальній та управлінській відповідальності), що забезпечує адаптивність і стійкість стратегії в умовах українського ринку.

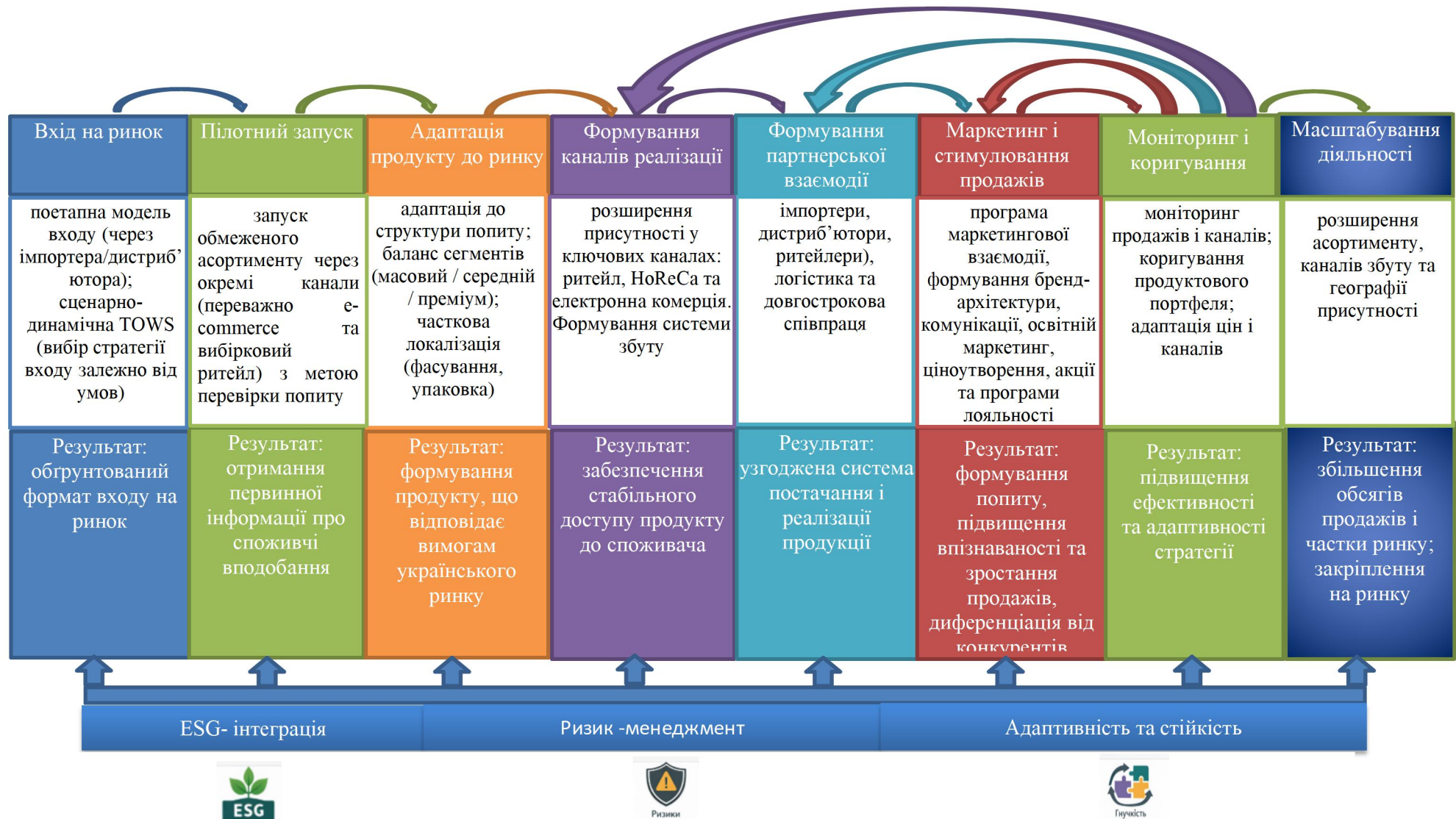


Рис. 3.15. Етапи впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю в Україні

На початковому етапі реалізації міжнародної продуктової стратегії здійснюється вибір формату входу на ринок України, що, як правило, передбачає поетапну модель через імпортера або дистриб'ютора. З урахуванням умов зовнішнього середовища застосовується сценарно-динамічний підхід (TOWS), який дозволяє обґрунтувати доцільну стратегію входу. У межах цього етапу укладаються партнерські угоди, організовується логістика та здійснюється перша поставка продукції. Результатом є визначення ефективного формату входу та забезпечення юридичного і логістичного доступу до ринку.

Після входу на ринок здійснюється пілотний запуск обмеженого асортименту продукції через окремі канали збуту, насамперед електронну комерцію та вибіркового ритейл. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та отримати первинні дані щодо споживчих вподобань, рівня попиту та реакції ринку на запропонований продукт. Результатом етапу є формування емпіричної бази для подальшого коригування продуктових і маркетингових рішень.

На основі результатів тестування здійснюється адаптація продукту до умов українського ринку, що включає коригування асортименту відповідно до структури попиту, балансування між масовим, середнім і преміальним сегментами, а також часткову локалізацію (зокрема фасування та упаковку). Додатково уточнюється позиціонування та ціновий рівень продукції. Результатом є формування продукту, що відповідає очікуванням споживачів і має потенціал стабільного збуту.

Після адаптації продукту відбувається розширення присутності у ключових каналах збуту, зокрема масовому ритейлі, спеціалізованих магазинах, секторі HoReCa та електронній комерції. Формується багатоканальна система реалізації, яка забезпечує охоплення різних сегментів ринку та підвищує доступність продукції для кінцевого споживача. Результатом є створення стійкої системи збуту.

На цьому етапі поглиблюється співпраця з ключовими учасниками ринку, зокрема імпортерами, дистриб'юторами та ритейлерами, визначаються їхні ролі,

функції та зони відповідальності. Одночасно налагоджуються логістичні процеси та формуються умови довгострокової взаємодії. Результатом є узгоджена система постачання і реалізації продукції, що забезпечує стабільність операційної діяльності.

На основі сформованої системи збуту реалізується комплекс маркетингових заходів, що охоплює формування бренд-архітектури (зокрема використання парасолькового бренду), розвиток комунікацій, застосування освітнього маркетингу (популяризація культури споживання чаю), а також інструменти стимулювання продажів, включаючи акційні пропозиції та програми лояльності. Важливим елементом є узгодження цінової політики та диференціація підходів залежно від каналів реалізації. Результатом є формування попиту, зростання впізнаваності бренду та підвищення обсягів продажів.

У процесі реалізації стратегії здійснюється постійний моніторинг результатів, що включає аналіз обсягів продажу, ефективності каналів збуту та структури продуктового портфеля. На основі отриманих даних проводиться коригування асортименту, цінової політики та каналів реалізації. Результатом є підвищення гнучкості та адаптивності стратегії до змін ринкового середовища. Етап моніторингу та коригування забезпечує зворотний зв'язок у межах механізму впровадження та передбачає коригування продуктового портфеля, маркетингових інструментів і каналів реалізації відповідно до змін ринкових умов.

На завершальному етапі відбувається розширення асортименту продукції, збільшення кількості каналів збуту та географії присутності на ринку. Це дозволяє нарощувати обсяги реалізації, зміцнювати конкурентні позиції та закріплюватися на ринку. Результатом є стійке зростання та довгострокова ринкова присутність.

Досягнення стійкого зростання та закріплення на ринку зумовлює необхідність чіткої координації дій усіх учасників процесу реалізації стратегії. У зв'язку з цим ключового значення набуває визначення та розподіл функцій

між китайськими виробниками та українськими партнерами, що забезпечує узгодженість управлінських, маркетингових і операційних рішень у межах впровадження міжнародної продуктової стратегії (табл.3.16).

Таблиця 3.16

Розподіл функцій між китайськими виробниками та українськими партнерами у процесі впровадження міжнародної продуктової стратегії

Етап	Дії	Китайські виробники	Українські партнери	Результат
Вхід на ринок	Пошук партнера, переговори, перша поставка	Вибір партнера, формування пропозиції, умови експорту	Імпорт, сертифікація, митне оформлення	Доступ до ринку
Пілотний запуск	Тест продажів	Постачання обмеженого асортименту	Розміщення товару (e-commerce / ритейл), первинні продажі	Перевірка попиту
Адаптація продукту	Коригування продукту	Зміна упаковки, асортименту, ціни	Зворотний зв'язок від ринку, рекомендації	Локалізований продукт
Формування каналів	Вихід у канали	Забезпечення обсягів постачання	Вихід у ритейл, розвиток e-commerce, HoReCa	Система збуту
Партнерська система	Розподіл ролей	Управління відносинами з партнерами	Дистрибуція, логістика, робота з мережами	Стабільна взаємодія
Маркетинг і стимулювання	Просування і продажі	Бренд, продуктова стратегія, підтримка маркетингу	Реалізація маркетингу (реклама, акції, продажі)	Попит і впізнаваність
Моніторинг і коригування	Аналіз і зміни	Коригування продукту та стратегії	Аналіз продажів, зворотний зв'язок	Оптимізація діяльності
Масштабування діяльності	Розширення	Розширення асортименту	Розширення каналів і географії	Зростання продажів

Китайські виробники здійснюють вибір українського партнера, формують експортну пропозицію та визначають умови співпраці, що створює основу для виходу на ринок. Українські партнери, у свою чергу, забезпечують імпорт, проходження сертифікації та митне оформлення, що трансформує домовленості у фактичний доступ продукції до ринку.

Китайські виробники постачають обмежений асортимент продукції, орієнтований на тестування ринкової реакції та мінімізацію ризиків. Українські партнери організують розміщення товару в e-commerce та вибірковому ритейлі і здійснюють первинні продажі, забезпечуючи формування даних про попит.

На основі отриманої інформації китайські виробники коригують характеристики продукції, зокрема упаковку, асортимент і ціновий рівень, адаптуючи її до умов ринку. Українські партнери надають зворотний зв'язок і рекомендації, що забезпечує узгодження продукту з реальними споживчими вподобаннями.

Китайські виробники забезпечують необхідні обсяги постачання та стабільність продукції, що створює передумови для розширення присутності. Українські партнери здійснюють вихід у ключові канали збуту, включаючи ритейл, HoReCa та e-commerce, формуючи цілісну систему реалізації.

Китайські виробники координують взаємодію з партнерами та визначають загальні принципи співпраці, що забезпечує стратегічну узгодженість. Українські партнери реалізують операційну складову — дистрибуцію, логістику та взаємодію з торговельними мережами, формуючи стабільну систему постачання.

Китайські виробники формують бренд-стратегію, визначають продуктову політику та забезпечують загальну маркетингову підтримку. Українські партнери адаптують і реалізують маркетингові заходи на локальному рівні, включаючи рекламу, акції та безпосереднє просування, що забезпечує формування попиту і зростання впізнаваності.

Китайські виробники розширюють асортимент продукції та нарощують виробничі обсяги відповідно до зростання попиту. Українські партнери забезпечують розширення каналів збуту та географії присутності, що дозволяє збільшити обсяги продажів і зміцнити ринкові

Китайські виробники здійснюють коригування продукту та стратегічних рішень на основі отриманих результатів діяльності. Українські партнери

проводять аналіз продажів, ефективності каналів і надають зворотний зв'язок, що забезпечує безперервну оптимізацію та адаптацію стратегії.

Запропонований розподіл функцій забезпечує узгодженість дій учасників ринку, ефективну реалізацію продукції та формування стійкої системи взаємодії між китайськими виробниками та українськими партнерами.

Водночас вихід на ринок України супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, зокрема високим рівнем конкуренції з боку міжнародних брендів, ціновою чутливістю споживачів, культурними особливостями споживання та необхідністю адаптації продукту до локальних умов. Українські дослідники підкреслюють, що ефективне функціонування іноземних компаній на національному ринку потребує комплексного стратегічного підходу, який включає аналіз ринку, сегментацію, позиціонування, адаптацію продукту та формування ефективної системи збуту [3, 8, 35].

Впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України супроводжується комплексом взаємопов'язаних бар'єрів, що виникають на різних рівнях ринкової взаємодії. Передусім визначальними є ринкові бар'єри, зумовлені домінуванням усталених брендів із Індії та Шрі-Ланки, а також сформованими споживчими звичками, де базовим продуктом залишається чорний чай. У результаті це ускладнює входження нових гравців і знижує готовність споживачів до сприйняття альтернативної продукції.

На цьому тлі посилюються цінові бар'єри, оскільки український ринок характеризується високою чутливістю до ціни, а китайський чай часто сприймається як дорожчий продукт. Це обмежує попит, особливо у масовому сегменті, та ускладнює масштабування продажів.

Водночас цінові обмеження тісно пов'язані з культурно-споживчими бар'єрами, що проявляються у недостатньому розумінні специфіки китайських чаїв (зокрема улунів і пуерів) та відсутності сформованої культури їх споживання. За таких умов виробники змушені не лише задовольняти існуючий попит, а й формувати його, що потребує додаткових зусиль і ресурсів.

Це, у свою чергу, посилює брендіві бар'єри, пов'язані з відсутністю впізнаваних китайських брендів на українському ринку та низьким рівнем довіри до них. Як наслідок, зростає потреба у значних інвестиціях у формування бренду та комунікацію його цінності.

Обмежена довіра та слабка впізнаваність ускладнюють подолання дистрибуційних бар'єрів, оскільки входження до великих ритейл-мереж супроводжується високими вимогами та витратами, а залежність від дистриб'юторів знижує контроль над каналами збуту. Це призводить до обмеженого доступу продукції до кінцевого споживача.

Дистрибуційні труднощі додатково ускладнюються логістичними бар'єрами, зокрема тривалими ланцюгами постачання та їх нестабільністю, що спричиняє затримки поставок і зростання витрат. У поєднанні з цим діють валютні бар'єри, пов'язані з коливаннями курсу та імпоротною залежністю, що призводить до нестабільності цін і зниження маржинальності.

Окрему групу становлять регуляторні бар'єри, які включають вимоги до сертифікації продукції, дотримання стандартів якості та проходження митних процедур. Це ускладнює процес виходу на ринок і підвищує його вартість.

Поряд із цим вагомими є інформаційні бар'єри, зумовлені недостатнім розумінням українського ринку з боку китайських виробників та обмеженістю аналітичної інформації. Це може призводити до помилок у формуванні асортименту та позиціонуванні продукції.

Завершальною ланкою виступають організаційні бар'єри, що пов'язані зі слабкою координацією між учасниками взаємодії (Китай – Україна) та відмінностями у бізнес-підходах. У сукупності це знижує ефективність реалізації стратегії та ускладнює досягнення запланованих результатів (табл.3.17).

Таблиця 3.17

Бар'єри та ризики впровадження міжнародної продуктової стратегії та інструменти їх подолання

Бар'єр	Ризик	Вплив на впровадження	Інструменти подолання	Очікуваний ефект
Ринковий (домінування Індії та Шрі-Ланки)	Ризик витіснення з ринку	Ускладнення входу та обмеження масштабування	Диференціація продукту (улюб., пур), розвиток HoReCa, позиціонування	Формування унікальної ринкової ніші
Ціновий	Ризик низького попиту	Обмеження проникнення в масовий сегмент	Гібридна цінова стратегія, промоакції, оптимізація витрат	Розширення попиту та конкурентоспроможності
Культурно-споживчий	Ризик неприйняття продукту	Уповільнення формування попиту	Освітній маркетинг, дегустації, популяризація культури чаю	Формування попиту та зміна споживчих звичок
Брендовий	Ризик недовіри до продукту	Ускладнення формування впізнаваності	Парасольковий бренд, комунікації, storytelling	Зростання довіри та бренд-капіталу
Дистрибуційний	Ризик обмеженого доступу до каналів	Обмеження ринкового охоплення	Співпраця з дистриб'юторами, e-commerce	Розширення каналів збуту
Логістичний	Ризик перебоїв постачання	Зниження стабільності та зростання витрат	Диверсифікація поставок, локалізація фасування	Стабільність поставок і зниження витрат
Валютний	Ризик фінансових втрат	Нестабільність цін і маржі	Хеджування, гнучке ціноутворення	Стабілізація фінансових результатів
Регуляторний	Ризик затримок і штрафів	Ускладнення виходу на ринок	Робота через імпортерів, дотримання стандартів	Зниження бар'єрів входу
Інформаційний	Ризик помилкових рішень	Зниження ефективності стратегії	Маркетингові дослідження, аналітика	Підвищення обґрунтованості рішень
Організаційний	Ризик неузгодженості дій	Порушення реалізації стратегії	Розподіл ролей, KPI, координація	Підвищення ефективності взаємодії
Брендовий	Ризик недовіри до продукту	Ускладнення формування впізнаваності	Парасольковий бренд, комунікації, storytelling	Зростання довіри та бренд-капіталу
Дистрибуційний	Ризик обмеженого доступу до каналів	Обмеження ринкового охоплення	Співпраця з дистриб'юторами, e-commerce	Розширення каналів збуту
Логістичний	Ризик перебоїв постачання	Зниження стабільності та зростання витрат	Диверсифікація поставок, локалізація фасування	Стабільність поставок і зниження витрат

Визначені бар'єри впровадження міжнародної продуктової стратегії відображають основні обмеження, що ускладнюють вихід китайських виробників чаю на український ринок та стримують реалізацію їхнього потенціалу. Водночас зазначені бар'єри не лише формують умови функціонування ринку, але й створюють невизначеність щодо досягнення очікуваних результатів.

У зв'язку з цим доцільним є їх трансформація у систему ризиків, що дозволяє перейти від описового аналізу обмежень до оцінки ймовірності їх впливу на результати реалізації стратегії. Такий підхід забезпечує можливість кількісного врахування негативних факторів та їх інтеграції у загальну модель оцінювання ефективності.

Ризики впровадження міжнародної продуктової стратегії мають комплексний характер і охоплюють ринкові, економічні, організаційні та інституційні аспекти діяльності. Їх мінімізація потребує застосування системи взаємопов'язаних інструментів, спрямованих на адаптацію продукту до локальних умов, диверсифікацію каналів збуту, забезпечення економічної стійкості та підвищення узгодженості дій учасників.

У таблиці 3.17. узагальнено ключові ризики впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України та визначено відповідні інструменти їх подолання. Запропонований підхід базується на поєднанні ринкових, організаційних і маркетингових рішень, що дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив окремих ризиків, але й трансформувати їх у фактори розвитку. Зокрема, застосування пілотного запуску, сегментації та адаптації асортименту забезпечує зниження ринкового ризику, тоді як диференціація цін і локалізація витрат сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції. Водночас освітній маркетинг і адаптація позиціонування дозволяють подолати культурно-споживчі бар'єри та сформувати попит на нові для ринку продукти.

Суттєве значення мають також інструменти, спрямовані на розвиток інфраструктури збуту та забезпечення стабільності операційної діяльності. Зокрема, мультиканальна стратегія та диверсифікація партнерів розширюють доступ до ринку, тоді як оптимізація логістики, валютні механізми та регуляторна підтримка знижують рівень операційних ризиків. Доповнення цих заходів аналітичними інструментами та ефективною координацією взаємодії забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і узгодженість дій учасників. У сукупності це формує системний механізм управління ризиками, який підвищує ймовірність успішної реалізації стратегії та досягнення запланованих економічних результатів.

Визначені бар'єри та ризики впровадження міжнародної продуктової стратегії формують систему обмежень, що безпосередньо впливають на результати діяльності китайських виробників чаю на ринку України. Їх наявність зумовлює необхідність не лише якісного аналізу умов функціонування, але й кількісного оцінювання ефективності реалізації стратегії з урахуванням рівня невизначеності та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

З урахуванням системного характеру зазначених обмежень виникає необхідність застосування узагальненого підходу до оцінювання ефективності стратегії, який дозволяє інтегрувати результати аналізу ринкового середовища, прогнозування його розвитку та оцінки економічних наслідків управлінських рішень.

Оцінювання ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України здійснюється на основі комплексного підходу, що поєднує методи економетричного прогнозування, сценарного моделювання та фінансового аналізу з урахуванням ризиків зовнішнього середовища.

На першому етапі застосовується модель ARIMA, яка дозволяє визначити інерційний сценарій розвитку ринку та оцінити динаміку імпорту за відсутності стратегічного втручання. Отримані результати виступають базовим орієнтиром для подальших розрахунків.

Другий етап передбачає формування сценарного прогнозу, що враховує можливий вплив впровадження міжнародної продуктової стратегії. У межах дослідження розробляються песимістичний, реалістичний та оптимістичний сценарії, які відображають різний рівень стратегічної активності та дозволяють оцінити потенційні обсяги імпорту.

На третьому етапі здійснюється визначення показника результативності стратегії (R), який формується шляхом нормування ключових показників ефективності, зокрема темпів зростання обсягів імпорту, рентабельності інвестицій та частки ринку. Це дозволяє узагальнити економічний ефект стратегії у вигляді інтегрального показника.

Четвертий етап передбачає оцінку коефіцієнта ризику (K), що враховує вплив основних бар'єрів і обмежень, зокрема ринкових, цінових, логістичних, регуляторних та організаційних факторів. Коефіцієнт визначається на основі зваженої оцінки ризиків та відображає рівень невизначеності реалізації стратегії.

На завершальному етапі інтегральна ефективність впровадження стратегії визначається як добуток показника результативності та коефіцієнта ризику:

$$E=R \times K \quad (3.1)$$

де E — інтегральна ефективність,

R — результативність стратегії,

K — коефіцієнт ризику.

В таблиці 3.18 запропонована шкала інтерпретації інтегральної ефективності, яка дозволяє класифікувати отримані значення показника залежно від рівня реалізації потенціалу міжнародної продуктової стратегії. Її використання забезпечує перехід від кількісного результату до його якісної оцінки, що спрощує інтерпретацію отриманих розрахунків.

Поділ на низький, середній та високий рівні ефективності дає змогу визначити ступінь доцільності впровадження стратегії та виявити резерви

підвищення її результативності. Такий підхід забезпечує практичну спрямованість оцінювання та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Дана методика дозволяє перейти від описового аналізу ринку до кількісного обґрунтування ефективності стратегічних рішень та врахувати як потенційний економічний ефект, так і обмеження, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища.

Таблиця 3.18

Рекомендована шкала інтерпретації ефективності

Значення E	Рівень ефективності	Характеристика
0 – 0,2	Низький	стратегія малоефективна
0,21 – 0,4	Середній	обмежена реалізація потенціалу
0,41 – 0,6	Достатній	стабільна ефективність
0,61 – 1,0	Високий	ефективна реалізація стратегії

Вона відображає послідовність оцінювання ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії та базується на поєднанні економетричного прогнозування, сценарного моделювання, фінансового аналізу та оцінки ризиків. Її використання дозволяє визначити як потенційний економічний ефект, так і рівень його досяжності з урахуванням впливу зовнішніх обмежень.

У межах запропонованої методики оцінювання ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії вихідним етапом є визначення інерційного сценарію розвитку ринку. Це обумовлено необхідністю встановлення базового рівня динаміки імпорту, який формується без впливу стратегічних заходів.

З цією метою доцільним є застосування економетричного моделювання, яке дозволяє оцінити тенденції зміни обсягів імпорту на основі ретроспективних даних. Використання таких методів забезпечує можливість відокремити інерційні процеси від потенційного ефекту стратегічного втручання.

Зокрема, для прогнозування динаміки імпорту китайського чаю в Україну застосовується модель ARIMA, яка дозволяє врахувати як залежність показника від попередніх періодів, так і вплив випадкових коливань. Отриманий прогноз виступає базовим сценарієм, відносно якого здійснюється подальше оцінювання результативності стратегії.

Модель ARIMA дозволяє враховувати залежність поточних значень показника від його попередніх значень, а також випадкових коливань, що робить її придатною для дослідження динаміки імпорту в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Загальний вигляд моделі визначається як $ARIMA(p, d, q)$, де параметр p характеризує авторегресійну складову, d – порядок інтегрування (усунення тренду), а q – компонент ковзного середнього.

Інформаційною базою для моделювання виступають статистичні дані щодо обсягів імпорту чаю з Китаю в Україну за 2020–2024 роки. Аналіз динаміки свідчить про наявність структурних змін, зокрема різке зниження обсягів у 2022 році, що пов'язано із впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій та порушення логістичних ланцюгів. Це обумовлює необхідність використання моделі, здатної враховувати нестабільність часових рядів.

У межах дослідження для прогнозування динаміки імпорту китайського чаю було застосовано модель $ARIMA(1,1,1)$, яка передбачає використання першої різниці часового ряду та включає одну авторегресійну і одну складову ковзного середнього.

Така специфікація дозволяє врахувати як інерційність змін показника, так і вплив випадкових коливань.

Використання першої різниці ($d=1$) забезпечує стаціонарність часового ряду, що є необхідною умовою коректного застосування моделі. Наявність авторегресійної компоненти відображає залежність поточних змін обсягу імпорту від попередніх періодів, тоді як складова ковзного середнього дозволяє врахувати вплив випадкових шоків, зокрема змін зовнішнього середовища.

З метою оцінки можливих напрямів розвитку імпорту китайського чаю на ринку України та визначення потенційного економічного ефекту впровадження міжнародної продуктової стратегії доцільним є застосування сценарного підходу. На відміну від економетричного прогнозування, яке відображає інерційний розвиток ринку, сценарне моделювання дозволяє врахувати вплив стратегічних рішень на динаміку показників. В додатку III наведено економетричне та сценарне моделювання та прогноз імпорту китайського чаю.

Економетричне моделювання підтверджує, що імпорт китайського чаю в Україну за інерційного сценарію не демонструє зростання та стабілізується на рівні близько 3 тис. т.

Водночас у межах дослідження сформовано три сценарії розвитку імпорту: песимістичний, реалістичний та оптимістичний, які відображають різний рівень стратегічної активності китайських виробників чаю на ринку України.

Песимістичний сценарій передбачає збереження існуючої моделі присутності китайських виробників на ринку без суттєвих змін у продуктивній, маркетинговій та дистрибуційній політиці. У цьому випадку ринок розвивається переважно інерційно, що підтверджується результатами моделі ARIMA.

За таких умов темпи зростання залишаються мінімальними (близько 2–3% на рік), а обсяги імпорту до 2035 року досягають лише близько 4,2 тис. т. Це свідчить про обмежений потенціал розвитку та збереження існуючої конкурентної структури ринку.

Реалістичний сценарій передбачає впровадження адаптивної міжнародної продуктової стратегії, що включає часткову адаптацію асортименту, розвиток каналів збуту, а також застосування маркетингових інструментів, спрямованих на формування попиту.

За таких умов забезпечується стабільне зростання обсягів імпорту на рівні 6–8% щороку, що дозволяє досягти близько 6,5 тис. т у 2035 році. Даний сценарій відображає найбільш імовірний варіант розвитку за умови реалізації обґрунтованої стратегії.

Оптимістичний сценарій передбачає активну експансію китайських виробників, що включає повномасштабну адаптацію продукту, інтенсивний розвиток каналів збуту, а також формування нових споживчих сегментів.

У цьому випадку темпи зростання можуть досягати 9–10% щороку, що забезпечує збільшення обсягів імпорту до 8,5–8,8 тис. т у 2035 році. Реалізація такого сценарію можлива за умови значних інвестицій та ефективної маркетингової взаємодії з українськими партнерами.

Сценарне моделювання показує, що за умови впровадження міжнародної продуктової стратегії можливе суттєве збільшення обсягів імпорту — до 6,5–8,7 тис. т у довгостроковій перспективі (рис.3.16). Це свідчить про те, що зростання не є результатом ринкової динаміки, а визначається ефективністю стратегічних рішень.



Рис. 3.16. Прогноз імпорту китайського чаю в Україну до 2034 року

Графік прогнозу імпорту китайського чаю в Україну демонструє суттєву відмінність між сценаріями розвитку ринку. У короткостроковій перспективі різниця між сценаріями є незначною, однак у довгостроковому періоді спостерігається їх істотне розходження. До 2030 різниця майже не відчутна, але далі стратегія починає давати експоненційний ефект.

Результати моделювання свідчать, що за песимістичного сценарію обсяги імпорту зростають незначно і досягають близько 4,2 тис. т, що фактично відповідає інерційному розвитку ринку. Водночас реалізація адаптивної продуктової стратегії забезпечує зростання імпорту до 6,5 тис. т у реалістичному сценарії та до 8,8 тис. т — в оптимістичному.

Таким чином, довгостроковий економічний ефект може становити від 8 до 15 млн дол. США залежно від інтенсивності стратегічного впливу, що підтверджує визначальну роль адаптації продукту, розвитку каналів збуту та формування попиту у забезпеченні зростання експорту китайського чаю.

Крім того, у реалістичному та оптимістичному сценаріях відбувається прискорене зростання обсягів імпорту, тоді як песимістичний сценарій характеризується майже інерційною динамікою. Це свідчить про накопичувальний характер ефекту від реалізації міжнародної продуктової стратегії.

Зазначена відмінність стає більш наочною при зіставленні отриманих результатів із інерційним сценарієм розвитку ринку, визначеним на основі економетричного моделювання. Порівняння результатів економетричного прогнозу, побудованого за моделлю ARIMA, та сценарного прогнозу з урахуванням впровадження міжнародної продуктової стратегії свідчить про суттєву відмінність у динаміці імпорту китайського чаю в Україну. Інерційний сценарій характеризується відсутністю зростання та стабілізацією обсягів імпорту на рівні близько 3 тис. т.(рис. 3.17).

Натомість реалізація стратегії забезпечує поступове та стійке зростання обсягів імпорту, що призводить до формування значного розриву між сценаріями у довгостроковій перспективі. Це підтверджує, що економічний

ефект є результатом цілеспрямованих стратегічних дій, а не інерційного розвитку ринку.

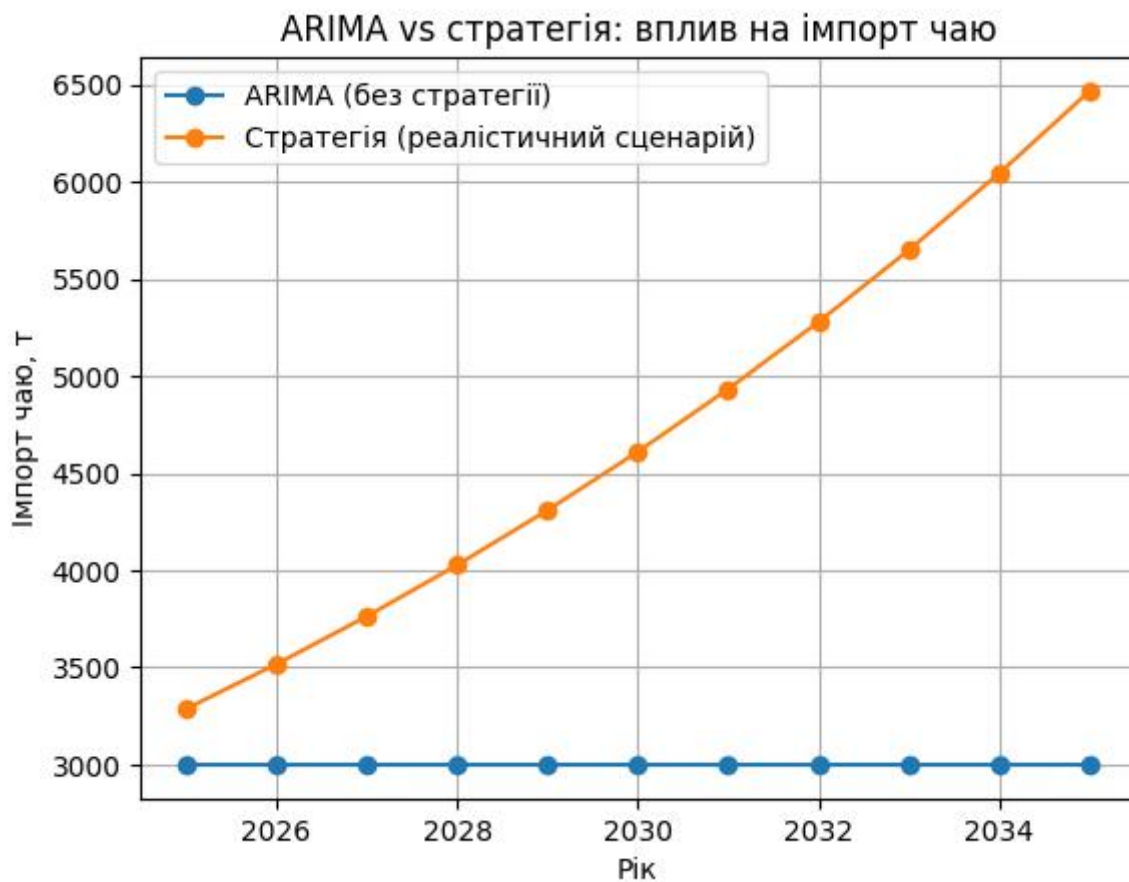


Рис. 3.17. Вплив впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на імпорт чаю Україною з Китаю

Водночас для обґрунтування практичної доцільності впровадження міжнародної продуктової стратегії недостатньо лише оцінки динаміки обсягів імпорту. Важливим є визначення економічних результатів її реалізації, зокрема обсягів доходу, необхідних інвестицій та очікуваного прибутку за різними сценаріями розвитку. У зв'язку з цим доцільним є проведення фінансового моделювання, що дозволяє кількісно оцінити економічний ефект від впровадження стратегії та забезпечує перехід від аналізу ринкової динаміки до оцінки фінансових результатів.

Для розрахунку економічного ефекту прийнято такі параметри:

середня ціна імпортованого чаю — 4 дол. США/кг;

додаткові витрати (маркетинг, дистрибуція, логістика, сертифікація) — 35% від доходу;

базовий рівень — обсяг імпорту 2024 року (3072 т);

базовим рівнем для розрахунку ефекту є обсяг імпорту 2024 року.

Зазначені припущення відповідають специфіці FMCG-ринку та дозволяють отримати реалістичну оцінку економічного результату. Прогноз динаміки експорту чаю китайськими виробниками, їх доходів, витрат на інвестиції (маркетинг, дистрибуція, логістика, сертифікація тощо) та ймовірного прибутку наведено в таблиці 3.19.

Розрахунок доходів, інвестицій та прибутку у динаміці свідчить про стійке зростання економічного ефекту від реалізації міжнародної продуктової стратегії. Незважаючи на поступове збільшення інвестиційних витрат, прибуток демонструє випереджаючу динаміку, що підтверджує ефективність вкладених ресурсів.

Порівняння сценаріїв показує, що різниця між ними суттєво зростає у довгостроковій перспективі, що свідчить про накопичувальний характер ефекту. Це підтверджує, що активна стратегічна діяльність забезпечує не лише зростання обсягів імпорту, а й формування значного фінансового результату.

Незважаючи на отримані результати фінансового моделювання, які свідчать про значний економічний ефект від впровадження міжнародної продуктової стратегії, їх практична реалізація залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів невизначеності. Зокрема, ідентифіковані раніше бар'єри (ринкові, цінові, логістичні, регуляторні та організаційні) можуть суттєво обмежувати досягнення прогнозованих результатів.

У зв'язку з цим виникає необхідність урахування ризиків шляхом визначення інтегрального коефіцієнта ризику, який дозволяє скоригувати очікуваний економічний ефект та отримати більш реалістичну оцінку ефективності стратегії за формулою:

$$K = \sum w_i \times r_i \quad (3.2)$$

де K – інтегральний коефіцієнт ризику,

r_i – рівень окремого ризику (0-1)

w_i -вагомість ризику

Таблиця 3.19

Прогноз експорту чаю, доходів, інвестицій та прибутку (2026–2035 рр.)

Рік	Сценарій	Обсяг (т)	Дохід (\$)	Інвестиції (\$)	486 200
2026	Песимістичний	3259	748 000	261 800	1 157 000
	Реалістичний	3517	1 780 000	623 000	1 677 000
	Оптимістичний	3717	2 580 000	903 000	741 000
2027	Песимістичний	3357	1 140 000	399 000	1 796 600
	Реалістичний	3763	2 764 000	967 400	2 644 200
	Оптимістичний	4089	4 068 000	1 423 800	1 003 600
2028	Песимістичний	3458	1 544 000	540 400	2 483 000
	Реалістичний	4027	3 820 000	1 337 000	3 707 600
	Оптимістичний	4498	5 704 000	1 996 400	1 271 400
2029	Песимістичний	3561	1 956 000	684 600	3 216 200
	Реалістичний	4309	4 948 000	1 731 800	4 875 000
	Оптимістичний	4947	7 500 000	2 625 000	1 549 600
2030	Песимістичний	3668	2 384 000	834 400	3 998 800
	Реалістичний	4610	6 152 000	2 153 200	6 162 000
	Оптимістичний	5442	9 480 000	3 318 000	1 835 600
2031	Песимістичний	3778	2 824 000	988 400	4 838 600
	Реалістичний	4933	7 444 000	2 605 400	7 576 400
	Оптимістичний	5986	11 656 000	4 079 600	2 132 000
2032	Песимістичний	3892	3 280 000	1 148 000	5 735 600
	Реалістичний	5278	8 824 000	3 088 400	9 133 800
	Оптимістичний	6585	14 052 000	4 918 200	2 433 600
2033	Песимістичний	4008	3 744 000	1 310 400	6 697 600
	Реалістичний	5648	10 304 000	3 606 400	10 847 200
	Оптимістичний	7244	16 688 000	5 840 800	2 748 200
2034	Песимістичний	4129	4 228 000	1 479 800	7 724 600
	Реалістичний	6043	11 884 000	4 159 400	12 729 600
	Оптимістичний	7968	19 584 000	6 854 400	3 068 000
2035	Песимістичний	4252	4 720 000	1 652 000	8 824 400
	Реалістичний	6466	13 576 000	4 751 600	14 801 800
	Оптимістичний	8765	22 772 000	7 970 200	486 200

Побудова інтегрального коефіцієнта ризику на основі зваженої суми окремих ризиків дозволяє перейти до їх кількісної оцінки та узагальнення.

З метою практичної реалізації зазначеного підходу здійснено оцінку ключових ризиків, що впливають на впровадження міжнародної продуктової

стратегії китайських виробників чаю на ринку України, результати якої наведено в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Показники оцінки ризиків

Ризик	Оцінка (r_i)	Вага (w_i)	Вклад
Ринковий	0,8	0,20	0,16
Ціновий	0,7	0,15	0,105
Культурний	0,8	0,20	0,16
Дистрибуційний	0,8	0,20	0,16
Логістичний	0,7	0,15	0,105
Регуляторний	0,6	0,05	0,03
Організаційний	0,6	0,05	0,03

У таблиці 3.21 представлено систематизацію основних ризиків за їх видами, визначено рівень кожного ризику в межах шкали від 0 до 1, а також встановлено їх вагомість залежно від ступеня впливу на реалізацію стратегії. Зважене поєднання цих параметрів дозволяє визначити внесок кожного ризику у формування інтегрального коефіцієнта.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найбільший вплив мають ринкові та дистрибуційні ризики, що обумовлено високим рівнем конкуренції та складністю доступу до каналів збуту. Водночас цінові та логістичні ризики також є суттєвими, оскільки впливають на конкурентоспроможність продукції та стабільність постачання. Менший, але стабільний вплив мають культурні, регуляторні та організаційні ризики.

З метою інтеграції отриманих результатів та визначення загального рівня ризику здійснюється розрахунок інтегрального коефіцієнта ризику, який враховує як рівень окремих ризиків, так і їх відносну вагомість. Такий підхід забезпечує узагальнення різноспрямованих факторів у єдиний показник, що характеризує ступінь невизначеності реалізації стратегії:

$$K=0,16+0,105+0,16+0,16+0,105+0,03+0,03=0,75$$

Розрахунок інтегрального коефіцієнта ризику здійснено на основі зваженої оцінки ключових бар'єрів, що впливають на реалізацію міжнародної продуктової стратегії. Отримане значення на рівні близько 0,7 свідчить про помірний рівень ризику, який не перешкоджає реалізації стратегії, але обумовлює необхідність врахування обмежень при оцінці її ефективності.

Таким чином, врахування ризиків дозволяє перейти від потенційної до реалістичної оцінки економічного ефекту, що є важливим елементом обґрунтування стратегічних рішень. Отриманий коефіцієнт ризику відображає ступінь реалізованості потенційного ефекту стратегії в умовах впливу зовнішніх обмежень.

Визначення інтегрального коефіцієнта ризику дозволяє оцінити рівень впливу зовнішніх і внутрішніх обмежень на реалізацію міжнародної продуктової стратегії. Водночас для формування комплексної оцінки її ефективності необхідно врахувати не лише ступінь невизначеності, але й потенційний економічний результат від її впровадження.

У зв'язку з цим доцільним є визначення показника результативності, який відображає рівень досягнення ключових цільових параметрів розвитку ринку та характеризує потенціал стратегії без урахування впливу ризиків.

Показник результативності визначається шляхом нормування ключових показників ефективності та їх узагальнення:

$$R = \frac{R_1 + R_2 + R_3}{3} \quad (3.3)$$

де:

R_1 — нормоване зростання обсягів імпорту

R_2 — нормований показник ROI

R_3 — нормована частка ринку

Розрахунок показника результативності на основі усереднення нормованих значень окремих показників дозволяє отримати узагальнену оцінку

ефективності стратегії. З метою забезпечення коректності розрахунку та приведення різнорідних показників до єдиної шкали здійснено їх нормування, результати якого наведено в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Нормування показників результативності міжнародної продуктової стратегії

Показник	Фактичне значення	Максимальне	Нормоване
Зростання імпорту	110%	200%	0,55
ROI	185%	300%	0,62
Частка ринку	18%	50%	0,36

У таблиці 3.21 наведено процес нормування ключових показників ефективності, зокрема темпів зростання обсягів імпорту, рентабельності інвестицій та частки ринку, що дозволяє забезпечити їх порівнянність та подальше агрегування в інтегральний показник результативності. Максимальні значення показників обрано як умовно граничні орієнтири, що відображають потенційно досяжний рівень розвитку в межах досліджуваного ринку. Зокрема, значення 200% для темпів зростання обсягів імпорту відповідає можливому подвоєнню обсягів у разі ефективної реалізації стратегії та активного розширення каналів збуту. Для показника рентабельності інвестицій (ROI) максимальне значення встановлено на рівні 300%, що відповідає верхній межі ефективності маркетингових і дистрибуційних проєктів із високим рівнем доданої вартості. Такі орієнтири дозволяють відобразити потенціал стратегічного розвитку без його завищення та забезпечують коректність нормування показників. Розрахунок прибутку для реалістичного сценарію показав, що його значення становить близько 22,8 млн дол. США, що свідчить про високу економічну доцільність впровадження міжнародної продуктової стратегії. Додатково оцінено рентабельність інвестицій (ROI), яка становить близько 185%, що означає, що кожен вкладений долар забезпечує майже три долари доходу.

На основі отриманих нормованих значень здійснюється узагальнення показників шляхом їх усереднення, що дозволяє визначити інтегральний показник результативності стратегії R.

$$R=0,55+0,62+0,36=0,51$$

Отримане значення показника результативності на рівні 0,51 свідчить про достатньо високий потенціал ефективності міжнародної продуктової стратегії та підтверджує її здатність забезпечувати відчутний економічний результат.

Визначення показника результативності дозволяє оцінити потенційний економічний ефект від впровадження міжнародної продуктової стратегії, тоді як розрахунок коефіцієнта ризику відображає ступінь впливу зовнішніх та внутрішніх обмежень на досягнення запланованих результатів. Поєднання зазначених підходів обумовлює необхідність узагальнення отриманих результатів у вигляді інтегрального показника, який дозволяє врахувати як потенціал стратегії, так і рівень його реалізованості в умовах невизначеності.

У зв'язку з цим інтегральна ефективність впровадження міжнародної продуктової стратегії E визначається як функція результативності та ризику, що забезпечує перехід від оцінки потенційного ефекту до визначення його реалістичного значення:

$$E=0,51 \times 0,75 = 0,38$$

Отримане значення інтегральної ефективності на рівні 0,38 (табл.3.18) відповідає середньому рівню ефективності, який наближається до достатнього. Це свідчить про здатність міжнародної продуктової стратегії забезпечувати позитивний економічний результат навіть за умов впливу ризиків та бар'єрів зовнішнього середовища.

Водночас таке значення вказує на наявність потенціалу для підвищення ефективності, зокрема за рахунок зниження рівня ризиків, удосконалення партнерської взаємодії та активізації маркетингових інструментів.

Таким чином, проведене оцінювання підтверджує, що впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України є економічно доцільним та забезпечує формування позитивного фінансового результату. Водночас рівень реалізації її потенціалу суттєво залежить від впливу ризиків, що обумовлює необхідність комплексного управління бар'єрами та обмеженнями зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У межах дослідження здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка конкурентних позицій основних країн-постачальників, а також результати SWOT- і TOWS-аналізу дозволили визначити ключові можливості та обмеження виходу китайських виробників на український ринок.

На основі отриманих результатів сформовано систему стратегічних орієнтирів, що включає передумови, принципи, мету та цілі формування міжнародної продуктової стратегії. Це дозволило обґрунтувати доцільність використання комбінованого підходу, який передбачає поєднання автентичного ядра продукту з адаптацією до умов локального ринку, інтеграцію масового та преміального сегментів, а також застосування принципу культурної гібридизації.

Подальший розвиток дослідження полягав у формуванні моделі міжнародної продуктової стратегії, яка базується на взаємодії аналітичного, стратегічного, продуктового, маркетингового, логістично-дистрибуційного, фінансово-цінового блоків та блоку управління ризиками і сталості. Така інтеграція забезпечує системний характер стратегії та узгодженість управлінських рішень на всіх етапах її формування та реалізації.

У межах практичної конкретизації стратегії сформовано багаторівневий продуктивний портфель, що інтегрує масовий, мас-преміальний та преміальний сегменти, а також запропоновано використання парасолькової бренд-

архітектури, яка забезпечує концентрацію бренд-капіталу та формування цілісної ринкової ідентичності. Важливим елементом стратегії визначено принцип культурної гібридизації, який передбачає інтеграцію елементів культури країни походження продукту та особливостей споживчої культури українського ринку. Це зумовило необхідність формування ефективної ринкової присутності, яка реалізується через багатоканальну систему збуту, що поєднує масовий ритейл, спеціалізовані магазини, сектор HoReCa та електронну комерцію, забезпечуючи комплексне охоплення споживачів. Водночас обґрунтовано партнерську модель взаємодії, яка визначає ролі імпортерів, дистриб'юторів та операторів каналів збуту й забезпечує ефективне доведення продукції до кінцевого споживача.

Логічним продовженням стало розроблення програми маркетингової взаємодії, яка інтегрує продуктову, цінову та партнерську складові з інструментами комунікації, просування та стимулювання. Її реалізація спрямована не лише на забезпечення продажів, а й на формування попиту, підвищення обізнаності споживачів та адаптацію продукту до особливостей українського ринку.

Впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку має практико-орієнтований і поетапний характер та здійснюється через партнерську модель входу, тестування продукції, її подальшу адаптацію, розширення каналів реалізації, формування партнерської системи та реалізацію маркетингових заходів. Особливістю є те, що ключову роль відіграє не створення нового бренду, а адаптація продукту та формування попиту через освітній маркетинг. Процес має циклічний характер і передбачає постійне коригування рішень на основі результатів продажів і змін ринкового середовища.

Водночас встановлено, що впровадження стратегії відбувається в умовах низки специфічних особливостей і бар'єрів, серед яких цінова чутливість споживачів, логістичні та валютні ризики, а також регуляторні обмеження. Це зумовило необхідність формування адаптивного механізму впровадження

стратегії, який має поетапний і циклічний характер та передбачає постійне коригування управлінських рішень.

Оцінка ефективності запропонованої стратегії, здійснена на основі економетричного та фінансового моделювання, засвідчила, що її реалізація забезпечує позитивний економічний результат і створює передумови для довгострокового зростання. Зокрема, доведено, що збільшення обсягів імпорту та розширення ринкової присутності можливе лише за умови активної адаптації продукту, розвитку каналів збуту та реалізації маркетингової взаємодії.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ключовим чинником успішної реалізації міжнародної продуктової стратегії є не лише наявність ресурсного потенціалу, а передусім здатність до його ефективної адаптації до умов конкретного ринку, що забезпечує трансформацію потенційних можливостей у реальний економічний ефект.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаного дослідження визначено теоретико-методологічні засади формування міжнародних продуктових стратегій, які ґрунтуються на багаторівневій логіці створення та дифузії цінності, адаптації продукту до глокальних умов та забезпеченні його регуляторної відповідності на зовнішніх ринках. На підставі системного аналізу наукових підходів та прикладних моделей систематизовано основні підходи до формування міжнародної продуктової стратегії, що дало змогу запропонувати авторську трирівневу класифікацію міжнародних продуктових стратегій, яка включає: стратегії, засновані на логіці дифузії цінності (модифікаційна, глокалізаційна, інтеграційна стратегія регуляторної відповідності), стратегії партнерської кооперації цінності (коопераційна/альянсна, платформна, екосистемна) та стратегії стейкхолдерно-орієнтованої ціннісної відповідності (орієнтуються на ESG-вимоги, суспільні очікування, відповідність політикам сталого розвитку, інтереси інвесторів, регуляторів та громад).

Поглиблено теоретико-методичні засади формування міжнародної продуктової стратегії, що дало змогу систематизувати концептуальні підходи та уточнити логіку стратегічного управління продуктом на глобальних ринках.

Міжнародна продуктова стратегія є ключовим елементом системи міжнародного маркетингу, що визначає напрями розвитку продукту за межами національного ринку. Вона інтегрує в собі дослідження ринкових потреб, адаптацію продукту, формування бренду та управління продуктовим портфелем, забезпечуючи гармонійне поєднання глобальних цілей підприємства з локальними особливостями ринків-цілей. Ефективна реалізація продуктової стратегії сприяє зміцненню конкурентних переваг, підвищенню впізнаваності та довіри до бренду, оптимізації витрат та забезпеченню довгострокового економічного зростання компанії на міжнародному рівні.

Таким чином, розроблення та реалізація міжнародної продуктової стратегії виступає визначальним чинником забезпечення сталого розвитку підприємства

у глобальному конкурентному середовищі, створюючи основу для побудови ефективної системи маркетингового управління експортною діяльністю.

Визначено структурні блоки моделі формування міжнародної продуктової стратегії, які охоплюють аналітичний, процесний, інтеграційний та контрольний оцінковий блоки та забезпечують її цілісність. На відміну від існуючих моделей, вона передбачає не лише формування продуктового рішення, а й побудову ринкової екосистеми, що забезпечує довгострокову присутність підприємства на глобальних ринках, підвищує гнучкість та адаптивність стратегічних рішень. Ця модель поєднує класичні стратегічні інструменти з сучасними цифровими підходами та механізмами ко-креації, що дозволяє компанії формувати міжнародну продуктову стратегію, максимально узгоджену з культурними, поведінковими та інституційними особливостями нового ринку.

Аналіз теорій, моделей і видів міжнародних продуктивних стратегій дозволяє виділити ключові аспекти їхнього взаємозв'язку та практичного застосування. Види стратегій відображають конкретні управлінські рішення щодо формування продуктового портфеля на зовнішніх ринках, тоді як моделі забезпечують теоретико-методологічну основу для обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії. Теорії міжнародної продуктової стратегії, у свою чергу, пояснюють закономірності та мотиви поведінки підприємств під час інтернаціоналізації, формуючи концептуальний фундамент для моделювання стратегічних сценаріїв.

Поєднання теоретичних моделей і практичних видів стратегій створює передумови для точнішого прогнозування ефекту від вибору продуктового підходу, оцінювання ризиків і визначення оптимальних траєкторій міжнародної експансії. Це особливо важливо як для високотехнологічних компаній, що працюють на глобальних ринках, так і для українських експортерів аграрної та продовольчої продукції, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність та ефективність своєї міжнародної діяльності.

Обґрунтовано, що ефективність виходу компанії на іноземний ринок залежить від здатності інтегрувати маркетингову аналітику, інструменти

адаптації продукту, взаємодію зі стейкхолдерами та технології цифрової персоналізації.

Окремо обґрунтовано методику оцінювання ефективності міжнародної продуктової стратегії, побудовану на інтеграції фінансових, ринкових, інноваційних, локалізаційних і соціально-екологічних індикаторів. Запропоновано поетапну модель оцінки (7 етапів), яка забезпечує об'єктивне вимірювання шляхом нормування показників (етап 4) та зваженого розрахунку інтегрального індексу ефективності. Встановлено, що ключова цінність моделі полягає у факторному аналізі відхилень та побудові Карти стратегічних рішень (етап 6), що перетворює оцінку на конкретний управлінський інструмент для коригування обраної стратегії.

Порівняльний аналіз міжнародних продуктових стратегій Китаю, Індії та Шрі-Ланки свідчить про суттєві відмінності у підходах до формування конкурентних переваг на світовому ринку чаю. Якщо Китай орієнтується на поєднання масштабів виробництва з поступовим переходом до брендкованої продукції та збереженням високого рівня культурної автентичності, то Індія реалізує модель регіональної диференціації з акцентом на окремі чайні регіони. Натомість Шрі-Ланка концентрується на стратегії преміального експорту, базованої на якості та сильному бренді країни походження. Зазначені відмінності формують різні можливості та обмеження для виходу виробників на нові міжнародні ринки.

У результаті взаємодії етапів і структурних блоків формується цілісна система стратегічного управління, у межах якої продуктові, маркетингові, логістично-дистрибуційні, фінансові та ризик-орієнтовані рішення взаємодоповнюють одне одного. Це забезпечує послідовність реалізації міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку та сприяє формуванню стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Розроблена модель міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю для ринку України створює теоретико-методичну основу для

формування конкурентоспроможного продуктового портфеля, ефективного позиціонування бренду та забезпечення стійкої ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку.

Світовий ринок чаю перебуває у стані структурної трансформації, що проявляється у зміні споживчих пріоритетів, зростанні ролі брендингу, преміалізації та вимог до сталого розвитку. Ці процеси зумовлюють перехід від сировинно орієнтованих моделей до стратегій створення доданої вартості, в яких міжнародна продуктова стратегія відіграє ключову роль.

Китай посідає провідні позиції у світовому виробництві чаю завдяки значній асортиментній диверсифікації та сформованим конкурентним перевагам у масовому й преміальному сегментах.

Міжнародна продуктова стратегія китайських виробників має комплексний характер і реалізується через взаємодію продуктової, маркетингової, логістично-хабової, цифрової, ризик-менеджмент та ESG-складових, що забезпечує одночасно конкурентоспроможність, доступність і стійкість продукції на зовнішніх ринках.

Узагальнення практики дозволило виділити основні типи міжнародних продуктових стратегій китайських виробників, зокрема масову стандартизовану, адаптовану мас-маркет, преміальну (specialty) та комбіновану портфельну.

Встановлено, що найбільш ефективною є комбінована модель, яка поєднує великі обсяги реалізації масового сегмента з просуванням брендваної мас-преміальної та нішевої продукції з високою маржинальністю. Проведений моніторинг міжнародної продуктової стратегії китайських виробників та узагальнення результатів дослідження свідчать, що найбільш доцільною для українського ринку є поетапна комбінована стратегія входу, яка передбачає адаптацію асортименту, використання багатоканальної дистрибуції та розвиток брендингу.

Система партнерської взаємодії та інтеграція китайських і українських учасників у єдиний ланцюг створення цінності забезпечують ефективно доведення продукції до кінцевого споживача. Розроблена схема постачання

доповнює цю систему логістичним виміром, забезпечуючи безперервність товарних потоків та адаптацію продукції до умов ринку.

Поєднання продуктової, ринкової та партнерської складових із програмою маркетингової взаємодії формує комплексний підхід до реалізації міжнародної продуктової стратегії, що забезпечує підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій та створення передумов для довгострокових конкурентних переваг китайських виробників чаю в Україні.

Проведене оцінювання ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України підтверджує її економічну доцільність та стратегічну обґрунтованість. Поєднання економетричного прогнозування, сценарного моделювання та фінансового аналізу дозволило встановити, що за інерційного розвитку ринку суттєвий економічний ефект не формується, тоді як реалізація адаптивної стратегії забезпечує зростання обсягів імпорту, формування прибутку та позитивну чисту приведену вартість. Отримані результати свідчать про те, що ключовим фактором підвищення ефективності є не зовнішні ринкові умови, а здатність виробників до стратегічної адаптації, що визначає доцільність активного впровадження міжнародної продуктової стратегії на українському ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва О. А. Маркетингові стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади формування та розвитку. Автореф. дис. д-ра екон. наук. Київ, 2020. 45 с..
2. Бабенко В. Платформні моделі підприємств у глобальній економіці. *Економіка та держава*. 2022. №5, с.32–37.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
4. Бондаренко В., Левицька І., Москвічова О. Аналіз та особливості адаптації міжнародного маркетингового інструментарію китайських виробників чаю на українському ринку. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 2. С. 245–250. <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-30>.
5. Бондаренко В., Левицька І., Омеляненко О. Формування та реалізація міжнародної продуктової стратегії як чинник забезпечення конкурентоспроможності китайських чайних брендів в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. №2. С. 310-314. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-40>
6. Білик Р. Міжнародні стратегічні альянси як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. №17, с.45–52.
7. Васильців Т., Лупак Р. Платформні бізнес-моделі як інструмент інноваційного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. с.185–192.
8. Герасимчук В., Чорній, В. (2021). Інноваційні підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3, с.45–57.
9. Гуткевич С., Кудирко Н. Адаптаційні стратегії українських експортерів на ринках Азії. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2, с.88–102.

10. Гуторова О., Волошина О., Литвиненко Н. Регуляторні аспекти забезпечення якості продукції на міжнародних ринках. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №3, с. 54–165.

11. Дурович А. П., Копанев А. С. Маркетинг в туризмі: Учеб. посібник / Під загальною ред. З. М. Горбилевой.-Мн.: «Економпрес», 1998. 400 с./ режим доступу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-36/ua/chapter-1749/>

12. Дузік Н. П., Нікітін А. В. Продуктова стратегія та її місце у стратегічному плані банку /режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8a0d35bd-7446-4fac-a2c3-2bdc9fe75bb3/content>

13. В.В. Деркачова Формування маркетингової товарної стратегії на регіональному рівні. *Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету*. за ред. В.Г. Ткаченко. Луганськ. 2008. Т.1. №. 90/94 С. 232–240. (Серія „Економічні науки”)/ режим доступу: [DSpace Luhansk National University](https://dspace.luhansk-national-university.edu.ua/)

14. Дячков В.Д., Потапюк І.П. Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Режим доступу: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/27_2020/10.pdf

15. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Інноваційні аспекти : підручник. Суми : Університетська книга. 2015. 240 с.

16. Ілляшенко Н., Козик В. Інноваційні стратегії підприємств у контексті міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 4, с.117–124.

17. Ілляшенко С., Козик В. Інноваційні механізми розвитку підприємств. 2020. Суми: СумДУ.

18. Козак Ю. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобальної конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. №1(15). с.33-47.

19. Криворучко О., Семенюк Т. (2021). Екосистемні підходи розвитку цифрових підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 2, с.210–216.

20. Криворучко О., Семенюк Р. Цифрові платформи як інструмент міжнародного масштабування бізнесу. *Економічний простір*. 2021. № 32. с.170, 112–126

21. Коверга С.В., Лепа Р.М., Солоха Д.В. «Маркетингова стратегія виходу українських ІТ-компаній на світовий ринок». *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. №6. с. 37-54 /режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/366579039_Marketingova_strategia_vihodu_ukrainskih_IT-kompanij_na_svitovij_rinok

22. Куценко Т. Міжнародні стандарти безпечності продукції: виклики для українських експортерів. *Аграрна економіка*. 2022. №15(2), с. 5–82.

23. Куцик В. ESG-орієнтовані моделі розвитку підприємств: міжнародні тренди та українські перспективи. *Економічний форум*. 2023. № 1, с.112–119

24. Клепікова С. В. Формування стратегії міжнародного маркетингу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. = Energy saving. Power engineering. Energy audit*. 2022. № 9-10 (175-176). С. 53-67. URI <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/68239>

25. Кубишина Н.С. Стратегічні орієнтири розвитку товарної політики. Режим доступу; <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bb68f02c-647d-4ac9-9ba6-aa1d7b294c6b/content>

26. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємств у глобальному економічному середовищі. *Науковий вісник*. 2021. № 34. С. 15–20.

27. Кравченко О. Стратегічні партнерства у міжнародному бізнесі: теорія та практика. *Економічний розвиток*, 2022. № 4, с. 34–41.

28. Ларіна Ярослава, Діченко Анна, Сидоров Максим. Маркетингові стратегії у процесі виходу підприємств на зовнішні ринки: особливості та підходи до впровадження. *Вісник Хмельницького національного університету* 2024, № 4 с. 101-108/ heraldes.khmnu.edu.ua.

29. Левицька І., Бондаренко В., Луцій О. Дослідження прибутковості брендів підприємств на ринку товарів швидкого обігу: маркетингові стратегії

та ефективність просування. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №1 (58). С. 277-283. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-37>

30. О.В. Лошенко, Л.В. Галан, І.М. Посохов. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК» № 2(66), 2022. режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>

31. Лялюк А., Дригуля М. Формування продуктової стратегії як головного елемента маркетингової товарної політики. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2024. №3. Режим доступу: echas.vnu.edu.ua

32. Мазаракі А., Мельник Т. Маркетингові стратегії аграрного експорту України. *Науковий журнал «Економіка АПК»*. 2021. №5. С. 25–35.

33. Mazaraki A., Melnyk T. Міжнародний маркетинг у системі цифрової економіки. Київ: КНЕУ. 2021.

34. Мазаракі А., Мельник Т. Глобальні маркетингові стратегії у харчовій промисловості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021. №2. с. 125–139.

35. О. І. Решетняк М.М., Хаустов., О.К. Юрченко. Стратегія міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу: види та підходи до обґрунтування. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* 2023. № 10./ DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.12>

36. Roxan Singh Як глобальна маркетингова стратегія балансує між адаптацією та стандартизацією рішень? Режим доступу: How does a global marketing strategy balance adaptation and standardization decisions?

37. Рябчик А.В., Се Сяохан. Маркетингові моделі комунікацій та їх застосування китайськими виробниками чаю в Україні. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 4. С.98-105. DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.4.2025.14>.

38. Рябчик А.В., Се Сяохан. Маркетинг як основа розроблення міжнародної продуктової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-88>.

39. Рябчик А.В., Се Сяохан. Формування продуктової стратегії китайських виробників чаю для українського ринку. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.127>.

40. Рябчик А.В., Се Сяохан. Міжнародні продуктові стратегії китайських виробників чаю для українського ринку: теоретично-практичні аспекти. *Економічна парадигма*. 2026. № 6(110). <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics>.

41. Рябчик А. В., Сяохан Се. Роль цифрового маркетингу у формуванні конкурентоспроможності китайського виробника чаю на українському ринку. *Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23 жовтня 2025 року) / за заг. ред. А.О. Старостіної*. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 215 с. С. 74-75. ISBN 978-617-8800-15-4 (Online).

42. Рябчик А. В., Се Сяохан. Використання e-commerce та цифрових платформ у просуванні китайського чаю на ринку України. *Маркетинг та логістика в агробізнесі: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. За ред. Левицької І.В.. та Рябчик А.В. Київ: Вид-во НУБіП України. 2026. 84 с. С. 72-75.

43. Савіцький А.В., Власюк Ю.О., **Шарко В.В.** Інноваційна складова українського експорту: адаптивний підхід та перспективи розвитку для промислових підприємств. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки), 2026. № 1 (58), С. 73-81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-9>.

44. Се Сяохан. Формування міжнародної продуктової стратегії. *Вплив біоекономіки на економічне зростання: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17-18 жовтня 2025 р.)*. К.: Видавництво «Наукова столиця». 2025. 214 с. С. 173-175.

45. Сяохан Се, А. Рябчик. Модель «DIRECT-TO-CONSUMER» у стратегії китайських чайовиробних компаній на українському ринку. *Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 27 лютого 2026 р.)*. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2026. 488 с. С. 368-371. ISBN 978-617-8703-66-0.

46. Се Сяохан. Міжнародна продуктова стратегія китайського виробника чаю: особливості впровадження на ринку України. *«Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції»*. Збірник тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції / за заг. ред. Я.П. Березівського, І.І. Гаврилюк. Дубляни, 2026. 159 с. С. 36-39.

47. Се Сяохан, Рябчик Алла. Інноваційні підходи до формування та реалізації міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю в Україні. *Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання розвитку науки та техніки»*. Зб. наук. тез доп. Боярський ФК НУБіП України. Боярка: ВСП БФК НУБіП України, 2026. 152с.

48. Стандартизація проти адаптації: яка стратегія найкраще працює для міжнародного маркетингу?/ режим доступу: https://slm.mba/mmpm-004/international-marketing-strategy/?utm_source=chatgpt.co

49. Соколов О. Масштабування ІТ-продуктів на глобальні ринки: стратегічні підходи. *Підприємництво та інновації*. 2022. №22. с. 54–61

50. Соколов, В. Платформізація економічних систем: тенденції та перспективи для України. *Економіка України*. 2022. №8. С. 48–60.

51. Соколенко О. І. Методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств на зовнішніх ринках. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 110–116.

52. Д.К. Ткач. Формування маркетингової стратегії виходу українського товаровиробника на зовнішні ринки. Вчені записки університету "КРОК". 2021. № 2 (62). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-100-108>

53. Циганкова Т. Г. *Міжнародний маркетинг*. Київ: КНЕУ. 2004

54. Хринюк О.С., Ганіч С. С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25>

55. Хаустова К. М., Чорій М. В., Ільтьо Т. І. Формування продуктової стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін. *Науковий*

вісник Полісся. №1(20). с. 43–48. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-1\(20\)-43-48](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-1(20)-43-48).

56. Шарко В.В., Савіцький А.В. Економічна безпека та зміна векторів експортної орієнтованості підприємств під впливом глобалізованих трансформацій міжнародної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 4. С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-16>.

57. Шарко В.В., Гавенко М.С. Розміщення продукції на китайських e-commerce платформах: можливості, виклики та стратегічні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 3. Т. 1. С. 443-448. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-64).

58. Шарко В.В. Інноваційні підходи до формування міжнародної продуктової стратегії підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2026. (19). <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1354>.

59. Шарко В.В., Андрусенко Н.В. Розвиток ринку білого чаю в Україні в умовах трансформації споживчих пріоритетів та глобалізації чайної індустрії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. Вип. 49. С. 63-79. DOI: <https://doi.org/10.66556/2663-0117.49.sharko-v>.

60. Шарко В.В. Формування міжнародної продуктової стратегії підприємства на основі AI-аналітики та цифрових технологій. *Академічні візії*. 2026. № 55. DOI: <https://doi.org/10.66556/2786-586X.55.sharko-v>.

61. Шлапак А.В., Іващенко О.А., Никонюк К.О. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту/ економіка та суспільство. 2024 Випуск № 60 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-72>

62. Шульга, О. Адаптивні стратегії виходу українських підприємств на ринки Азії. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 5. С. 83–93.

63. Шульга О. Адаптивні маркетингові практики українських експортерів на ринках Близького Сходу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2020. №4(1). С.67–76.

64. Шталь Т. В. Міжнародний маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 274 с. режим доступу: <https://surl.lt/mhmwsy>

65. Ян Лю, Юнцзян Ши. Розуміння міжнародної стратегії продукту в транснаціональних корпораціях через підходи до розробки нових продуктів та еволюцію. *Managing Innovation*. 19 вересня 2017 року/ DOI:10.1142/S1363919617500578 / [Semantic Scholar](#)

66. Янчук Т.В., Сотник М. Товарна інноваційна політика підприємства харчової промисловості *Електронний науково-практичний журнал. Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 307-311.

67. Тарановська Ю.М., Янчук Т.В. Вдосконалення складської логістики шляхом упровадження WMS-системи. *Інфраструктура ринку*. 2019. №31. С.396-401.

68. Станіславчук А.О., Янчук Т.В. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. *Проблеми інноваційноінвестиційного розвитку*, 2021. №27. С. 123-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_15

69. Янчук Т., Любінчак, К. Прямий маркетинг в Україні: основні проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-80>

70. Янчук Т., Денисова А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*, 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121>

71. Янчук Т., Сіроха Б. Удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*, 2025. Вип. 3. С.146-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-21>

72. Боєнко О., Янчук Т. Маркетингове забезпечення інноваційної активності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2025, № 44, С.162-167. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1586>

73. Янчук Т.В. Міжнародна продуктова стратегія підприємства: особливості адаптації до національних ринків. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2025, №47. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2011>

74. Янчук Т. В. Маркетингове просування китайського чаю в Україні з використанням інструментів електронної комерції. *Актуальні питання економічних наук*, 2026. №22 <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1495>

75. Янчук Т.В., Казьміришена О.О. Вплив цифрової економіки на ефективність маркетингового планування підприємств України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2026. №58 С.84-91 DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-12>

76. Янчук Т. В. Веборієнтована інформаційно-аналітична система підтримки вибору міжнародної продуктової стратегії підприємства. *Академічні візії*, 2026, № 55. <https://doi.org/10.66556/2786-586X.55>

77. Leavitt T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Reviews*. 1983. С. 61, 92-102

78. Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. 1985. /режим доступу: <https://imarcai.com/wp-content/uploads/2019/04/Porter-1985-chapter-1.pdf>

79. Lambin, Jean-Jacques. *Marketing stratégique et opérationnel*. 8th ed. Dunod. 2012. p.640

80. Kotler, Philip. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson. 2015. p. 816

81. Baker M. J. *Marketing Strategy and Management*. 5th ed. 2014. Palgrave Macmillan.

82. Porter M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1998. Free Press.
83. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. 2016. Pearson Education.
84. Cravens D. W., Piercy N. F. *Strategic Marketing*. 10th ed. 2013. McGraw-Hill Education.
85. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*. 1985. №16(1). C.37-55
86. Hollensen S. *Global Marketing*. 8th ed. Pearson Education. 2020
87. Johanson J., Vahlne J. E. (2017). The Internationalization Process of the Firm. Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2017. №48(9). C.1109–1130
88. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 2004. Free Press
89. Lambin J.J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan. 2011.
90. Kotabe M., Helsen K. *Global Marketing Management*. Wiley 2020
91. Cavusgil S. T., Zou S. Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*. 1994. №58(1)
92. Lambin J.-J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan. 2017.
93. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. Pearson Education. 2016
94. Prahalad C. K., Ramaswamy V. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business Press. 2004.
95. Ansoff, H. I. *The New Corporate Strategy*. Wiley. 1988.
96. https://theintactone.com/2018/12/08/key-differences-between-international-product-standardization-and-international-productadaptation/?utm_source=chatgpt.com

97. Katsikeas C. S., Samiee S., Theodosiou M. 2006. Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*. 2006. №27(9). С.867-890.
98. Shanon Yap Phui Wei | Rashad Yazdanifard Shanon Yap Phui Wei | Rashad Yazdanifard / режим доступа: <https://doi.org/10.17722/jorm.v3i1.652>
99. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 9th ed. 2023. Wiley.
100. Hollensen S. Global Marketing. 9th ed. Pearson Education.; Svensson G. Globalization of Business Activities: A “Glocal Strategy” Approach. *Management Decision*, 2001. №39(1). С. 6–18.
101. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. №17(1). С.99–120.
102. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5(2). С.171–180.
103. Johanson J., Mattsson L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. In *Strategies in Global Competition*. Croom Helm.
104. Belz F.-M., Peatti, K. Sustainability Marketing: A Global Perspective. 2nd ed. 2012. Wiley.
105. Varadarajan R. (2020). Customer Information Resources Advantage, Marketing Strategy and Business Performance: A Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. № 48(4). С. 710–726
106. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966.
107. Perlmutter H. V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*. 1969.
108. Levitt T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. 1983
109. Cavusgil S. T., Zou S. *Journal of Marketing*. 1994.
110. Ulijn J., Duysters G., Meijer E. *Strategic Alliances...* Edward Elgar. 2010
111. Teece D. J. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*. 2014.

112. Luo X., Bu J. (2020). Globalization and digital marketing strategy. *Journal of International Marketing*. 2020. №28(3). C. 1–17.
113. Kotler P., Keller, K. L. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education. 2022.
114. Johansson J. K. *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*. 2020. McGraw-Hill Education;
115. Hollensen S. *Global Marketing* (7th ed.). 2017. Pearson Education;
116. Lambin J.-J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 2011. Palgrave Macmillan;
117. Czinkota M. R., Ronkainen I. A., Zvobgo G. *International Marketing* (11th ed.). Cengage Learning..2021.
118. Economy and Society, 2022
119. Felix John Eze, Inyang Bassey Inyang and Edim Eka James Standardization versus adaptation of marketing mix in international markets: A systematic literature review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2024. № 22(02). C. 1192-1212/ <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.2.1470>
120. Gawer, A., Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*. № 31(3). C. 417–433.
121. Cateora P., Gilly M., Graham J. *International Marketing*. 19th ed. McGraw-Hill Education, 2020.
122. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. *International Marketing*. 12th ed. Cengage Learning, 2019.
123. Robertson R. *Globalization: Social Theory and Global Culture*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2022. 248 p.;
124. Chesbroug H. W. *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business.*– Oxford: Oxford University Press, 2021. 320 p.;
125. Zhang Y. *Digital Transformation and Global Marketing Strategies: The Role of Data Analytics in International Business*. Singapore: Springer Nature, 2023. 289 p
126. Ohmae K. *The Borderless World*, Routledge. 2021.

127. Hofstede G. *Culture's Consequences*. 2001
128. Sami F. Product localization strategy in international markets, *J. of Global Marketing*. 2021.
129. Smith J., Tran L. *Adaptive Product Design in Emerging Markets*, Elsevier. 2022.
130. Robertson R. Revisiting Glocalization in the Digital Economy, *Int. Business Review*. 2022.
131. Katsioloudes M., Hadjinicolaou N. *Hybrid Strategies in Global Markets*, Springer. 2020.
132. Chesbrough H. *Open Innovation Results*, Oxford UP. 2021.
133. Zhang Y. *Digital Product Innovation Across Global Markets*, Technovation . 2023.
134. Prahalad C.K., Ramaswamy V. *Co-Creation in the Connected World*, MIT Press. 2020.
135. Vernon R. *International Product Life Cycle Revisited*, *World Economy Review*. 2020.
136. Rogers E. *Diffusion of Innovations*, Free Press. 2019.
137. Keegan, W. J. (1989). *Global Marketing Management*. 1989.
138. OpenText: *Core Principles of International Marketing (Розділ Global Products and Service)*
139. Bartlett C. A., Ghoshal S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
140. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966.
141. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980.
142. Camacho-Otero J., Boks C., Pettersen, I. N. Consumer behaviour in the circular economy: A literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2018.
143. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E. The circular economy: New sustainability paradigm? *Journal of Industrial Ecology*. 2020.

144. Tukker, A. (2019). *Sustainability-oriented innovation: A review*. Business Strategy and the Environment. 2019.
145. Pieroni M., McAloone T. Sustainable product development strategies in international markets. *Sustainability*. 2020
146. EU Green Deal (2020–2024).
147. UN Sustainable Development Goals. 2015
148. Zeng D., Xu X., Wang L. (2021). Global product strategy under digital transformation. *Journal of Business Research*. 2021. C. 134, 280–292.;
149. Sawhney M. The future of global product strategies in the digital era. MIT Press. 2020.
150. Tidd J., Bessant J. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (7th ed.). Wiley. 2020.
151. Theodosiou M., Leonidou L.C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment. *International Business Review*. 2003 № 12(2). C.141–171.
152. Zook C., Allen, J. Profit from the core: Growth strategy in an era of turbulence. *Harvard Business Press*. 2010.
153. Jonsson A., Foss N. J. International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*. 2011. № 42(9). C. 1079–1102
154. Ulrich K., Eppinger S. *Product design and development*. McGraw-Hill. 2015.
155. Robertson R. (1995). *Glocalization: Time–space and homogeneity–heterogeneity*. In M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (Eds.), *Global modernities*. 1995. pp. 25–44. .
156. Svensson G. Glocalization of business activities: A “glocal strategy”. *Management Decision*, 2001 № 39(1), C.6–18. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005310>
157. Chesbrough H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.

158. Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998. № 23(4). С. 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>

159. Adner, R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. № 43(1). С. 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

160. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., Colle S. Stakeholder theory: The state of the art. *Cambridge University Press*. 2020.

161. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. 2004

162. Christensen C. M. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press. 2016

163. Kaplan R. S., Norton D. P. (2016). The balanced scorecard: Translating strategy into action (rev. ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press. 2016.

164. Booth R., Mezieres N., Rowe C. (2021). International product strategy and innovation performance: An integrated evaluation model. *Journal of International Marketing*, 2021. № 29(4), С. 45–63. <https://doi.org/10.1177/1069031X211045728>

165. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 472 p.

166. Ghemawat P. Redefining Global Strategy. Boston : Harvard Business Review Press. 2007. 256 p.

167. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 8th ed. New Jersey : Wiley. 2022. 800 p.

168. GLOBAL MARKET REPORT SUSTAINABLE COMMODITIES MARKETPLACE SERIES Tea prices and sustainability Steffany Bermúdez, Vivek Voora, Cristina Larrea, and Erika Luna January 2024/
https://www.iisd.org/system/files/2024-01/2024-global-market-report-tea.pdf?utm_source=chatgpt.com]

169. Розмір ринку готового до вживання чаю, частка, зростання та аналіз галузі за типом (скляні пляшки, банки, ПЕТ-пляшки, фонтанний/асептичний,

інші), за застосуванням (супермаркет, магазин напоїв, онлайн-продажі), регіональні аналітичні дані та прогноз до 2033 року./ <https://www.marketreportsworld.com/market-reports/ready-to-drink-tea-market-14716908>.

170. Звіт про аналіз європейського ринку чаю за 2025-2033 роки: тенденції, акції, ланцюжок створення вартості, SWOT-аналіз, ціновий орієнтир та ключові гравці/ <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/11/17/3189285/28124/en/Europe-Tea-Market-Analysis-Report-2025-2033-Trends-Shares-Value-Chain-SWOT-Pricing-Benchmark-and-Key-Players.html>.

171. Huiru Zhang, Siyu Wang Yuanbin, Kangyan Zhang, Hengye Chen, Wanjun Long, Haiyan Fu, Yuanbin She. Corrigendum to “Current trends and advanced techniques for Chinese green tea authenticity verification: A thorough review” Food Res. Int. 222. 2025. 117748 / https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963996925020861?utm_source=chatgpt.com]

172. [Altyeb Ali Abaker Omer](#), [Chun-Hua Zhang](#), [Jie Liu](#), [Zhi-guo Shan](#) Комплексний огляд картографування впливу зміни клімату на вирощування чаю: бібліометричний та контент-аналіз тенденцій, впливів, стратегій адаптації та майбутніх напрямків/ https://www.frontiersin.org/journals/plant-science/articles/10.3389/fpls.2024.1542793/full?utm_source=chatgpt.com.

173. Ринок органічного чаю. 2025 - 2030. / <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-tea-market>

174. Найкращі країни-виробники чаю у 2025 році (глобальний рейтинг)/ <https://worldostats.com/country-stats/tea-production-by-country/>

175. Барбара Дюфрен Глобальний звіт про чай за 2025 рік /https://www.teaandcoffee.net/feature/36887/the-2025-global-tea-report/?utm_source=chatgpt.com

176. Чайний ринок/ https://www.transparencymarketresearch.com/global-tea-market.html?utm_source=chatgpt.com

177. Шайдур Рахман 10 країн, які п'ють найбільше чаю у 2025 році/ 25 травня 2025 року/ https://www.globalteaauction.com/top-tea-consuming-countries/?utm_source=chatgpt.com

178. Яка країна світу найбільше любить чай: Китай, Велика Британія чи Японія?/ https://www.ypak-packaging.com/uk/news/which-country-in-the-world-loves-tea-the-most-china-britain-or-japan/?utm_source=chatgpt.com

179. Споживання чаю у світі: Туреччина очолює рейтинг на душу населення/ https://www.dailysabah.com/life/food/worldwide-tea-consumption-turkiye-tops-per-capita-rankings?utm_source=chatgpt.com

180. Dufrêne B. The 2025 Global Tea Report. Tea & Coffee Trade Journal, 22 May 2025. Дані про світове виробництво чаю за 2024 р. доступні на сайті Tea Coffee Trade Journal. / https://www.teaandcoffee.net/feature/36887/the-2025-global-tea-report/?utm_source=chatgpt.com

181. Chinese tea chains expand overseas footprint/ [Chinese tea chains expand overseas footprint - Chinadaily.com.cn](https://www.chinadaily.com.cn)

182. Китайський чайний ринок (2025 - 2031) | Зростання, прогноз, дохід, цінність, аналіз, розмір, компанії, частка, тенденції та галузь/ Китайський чайний ринок | Розмір, частка та обсяг 2025

183. Китайський чайний ринок (2025 - 2031) / [6Wresearch+1](https://www.6wresearch.com)

184. Огляд ринку зеленого чаю Лунцзін /. [Industry Research](https://www.industryresearch.com)

185. ЖЕН ЇРАН Китайські чайні мережі розширюють закордонну присутність/ [Китайські чайні мережі розширюють закордонний слід — Chinadaily.com.cn](https://www.chinadaily.com.cn)

186. Національним бюро статистики КНР (国家统计局 (Guójiā Tǒngjì Jú)) режим доступу: <http://www.stats.gov.cn/english/>

187. Ринки чаю в Гуанчжоу: де купити якісний китайський чай/ https://808express.com/rynky-chayu/?utm_source=chatgpt.com

188. China's bubble tea brands look to create a stir overseas/ https://www.ft.com/content/7cd22551-22cb-4777-8d4d-e79be48f143d?utm_source=chatgpt.com

189. Розмір, зростання та тенденції ринку чаю з 2025 по 2034 рік/
https://gemini.google.com/app/a10d7cd04c976b71?utm_source=app_launcher&utm_medium=owned&utm_campaign=base_all

190. Ринок органічного чаю (2025 - 2030)/
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-tea-market>

191. Звіт про виробництво чаю в Китаї за 2025 рік/
https://firsdtea.com/2025-china-tea-report-production/?utm_source=chatgpt.com

192. Глобальний звіт про зелений чай за 2024 рік/
https://firsdtea.com/global-green-tea-report-2024/?utm_source=chatgpt.com

193. Розмір та перспективи світового ринку чаю, 2025-2030 роки/
https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/tea-market-size/global?utm_source=chatgpt.com

194. Ринки та торгівля/
https://www.fao.org/markets-and-trade/commodities-overview/beverages/tea/en?utm_source=chatgpt.com

195. Раджендри Джадхава Ціни на чай в Індії різко зросли через екстремальні погодні умови, що скоротили виробництво /
https://www.reuters.com/world/india/indias-tea-prices-soar-extreme-weather-slashes-output-2024-07-08/?utm_source=chatgpt.com

196. Глобальний звіт про чай за 2025 рік
[/https://www.teaandcoffee.net/feature/36887/the-2025-global-tea-report/?utm_source=chatgpt.com](https://www.teaandcoffee.net/feature/36887/the-2025-global-tea-report/?utm_source=chatgpt.com)

197. ДЖАСРІТ КАУР Яка країна є найбільшим виробником чаю у світі? Перегляньте список 10 найкращих країн тут./
https://www.jagranjosh.com/general-knowledge/largest-producer-of-tea-in-the-world-1747821374-1?utm_source=chatgpt.com

198. Як нові регіони та старі традиції змінюють чай, який ми п'ємо сьогодні/
https://pluckmagazine.co/2025/10/22/the-global-tea-industry-is-changing/?utm_source=chatgpt.com

199. Ринок чаю: між виробниками виникла шалена конкуренція, хто у лідерах/ https://glavcom.ua/world/world-economy/rejtin-h-svitovikh-eksporteriv-chaju-jaki-krajini-lidirujut--1086631.html?utm_source=chatgpt.com

200. Tea in China Long history and wide distribution help Yunnan Taetea Tea Industry Group maintain its lead/ https://www.euromonitor.com/tea-in-china/report?utm_source=chatgpt.com

201. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЧАЮ В УКРАЇНІ/ https://koloro.ua/en/research/tea-market-research-in-ukraine/?utm_source=chatgpt.com

202. АНАЛІЗ РИНКУ ЧАЮ В УКРАЇНІ. 2023 РІК/ [HTTPS://PRO-CONSULTING.UA/UA/ISSLEDOVANIE-RYNKA/ANALIZ-RYNKA-CHAYA-V-UKRAINE-2022-GOD-1?UTM_SOURCE=CHATGPT.COM](https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chaya-v-ukraine-2022-god-1?utm_source=chatgpt.com)

203. https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chaya-v-ukraine-2022-god-1?utm_source=chatgpt.com.

204. https://www.6wresearch.com/industry-report/ukraine-organic-tea-market?utm_source=chatgpt.com

205. Ринок чаю в Україні – Pro-Consulting/ <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-chaya-v-ukraine-pro-consulting>

206. TRAVKA – український бренд органічного чаю із важливою соціальною місією/ Агро еліта/Всеукраїнський аграрний журнал / https://agroelita.info/travka-ukrainskyy-brend-orhanichnoho-chaiu-iz-vazhlyvoiu-sotsialnoiu-misiieiu/?utm_source=chatgpt.com

207. Kateryna Fedosova, Maksym Malyhin. Ukrainian tea habits and traditions/ https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/9783110758573-038/html?lang=en&srsltid=AfmBOor-ttG6fS1QONXAmjqn2iIS9QZ-o_nkTw9M2uTIEaLjKiS8A4RM&utm_source=chatgpt.com

ДОДАТКИ

Додаток А

Матриця п'яти міжнародних продуктових стратегій

Стратегія	Продукт	Комунікації (просування)	Суть стратегії	Приклад та умови використання
1. Стратегія прямого розширення (Standardization)	Не змінюється	Не змінюється	Продукт і маркетингове повідомлення залишаються ідентичними в усьому світі. Мінімум витрат.	Високотехнологічні, універсальні продукти (наприклад, смартфони Apple), або предмети розкоші. Успішна, коли потреби споживачів схожі.
2. Адаптація комунікацій / Розширення продукту	Не змінюється	Адаптуютьс я	Продукт залишається незмінним, але реклама, повідомлення та позиціонування адаптуються до місцевої культури, мови чи регуляторів.	Використовується, коли функції продукту універсальні, але його використання або сприйняття культурно відрізняється (наприклад, велосипеди, які рекламуються як транспорт у Європі, і як спортивний інвентар у США).
3. Адаптація продукту / Розширення комунікацій	Адаптується	Не змінюється	Основне маркетингове повідомлення (ідея, перевага) зберігається, але сам продукт змінюється відповідно до місцевих потреб, стандартів чи клімату.	Продукти харчування (наприклад, адаптація інгредієнтів McDonald's до місцевих смаків) або електротехніка (адаптація до місцевих напруг і розеток).
4. Подвійна адаптація (Dual Adaptation)	Адаптується	Адаптуютьс я	Змінюється як сам продукт, так і маркетингова кампанія. Найдорожча, але найефективніша на сильно відмінних ринках.	Використовується при виході на ринки з суттєвими відмінностями в культурі, економіці та регуляторах (наприклад, виведення побутової

				техніки в сильно відмінні кліматичні зони).
5. Винахід продукту (Product Invention)	Новий продукт	Нові комунікації	Розробка абсолютно нового продукту для задоволення потреб, які не можуть бути вирішені існуючими продуктами, або для ринків з дуже низькою купівельною спроможністю.	Створення нових, дуже недорогих і простих версій товарів спеціально для країн, що розвиваються (наприклад, розробка спеціального недорогого прального порошку для ручного прання).

Розроблено автором на основі [88, 95, 108]

Додаток Б

Класифікація за рівнем глобальної інтеграції (Барлетт і Гошал)

Стратегія БНК	Продуктова стратегія	Фокус та умови
Міжнародна (International)	Продукт розроблений на внутрішньому ринку, потім модифікований для зовнішніх ринків.	Адаптація до місцевих умов, але центральний контроль. Використовується, коли є висока цінність внутрішнього продукту.
Багатонаціональна (Multinational)	Продукти та бренди сильно адаптовані для кожного місцевого ринку.	Максимальна локальна чутливість. Продуктові рішення децентралізовані. Використовується, коли національні смаки дуже відрізняються.
Глобальна (Global)	Продукти максимально стандартизовані для досягнення економії на масштабі.	Максимальна глобальна ефективність. Продуктові рішення централізовані. Використовується, коли потреби споживачів схожі.

Розроблено автором на основі [95]

Додаток В

Класифікація за життєвим циклом продукту

Стадія ЖЦП	Продуктова Стратегія (Місце Виробництва/Експорту)	Фокус
1. Впровадження	Продукт розробляється та виробляється у Країні-новаторі (зазвичай, розвинена країна).	Інновації, адаптація до локальних потреб перших споживачів.
2. Зростання	Починається експорт у подібні розвинені країни.	Стандартизація та пошук економії за рахунок зростання обсягів.
3. Зрілість	Виробництво переміщується до країн з нижчою вартістю праці (перехід до стандартизованого, масового продукту).	Ефективність витрат та цінова конкуренція. Продукт стає повністю стандартизованим.
4. Занепад	Країна-новатор може стати імпортером продукту.	Управління витратами та потенційний вихід з ринку.

Розроблено автором на основі [95]

Додаток Д

Класифікація за ступенем диференціації

Стратегія Конкуренції	Продуктова Стратегія (Вимоги до Продукту)	Фокус
Лідерство за витратами (Cost Leadership)	Продукт повинен бути стандартизованим, надійним, базовим, без зайвих функцій, щоб мінімізувати витрати на виробництво.	Ціна та ефективність.
Диференціація (Differentiation)	Продукт має бути унікальним за властивостями, якістю, дизайном або сервісом, виправдовуючи преміальну ціну.	Унікальність та якість, які часто вимагають локальної адаптації та інновацій.
Фокусування (Focus)	Продукт націлений на вузький сегмент (за вартістю або диференціацією), що часто вимагає глибокої адаптації продукту для нішевих потреб.	Концентрація на унікальних потребах невеликої групи міжнародних споживачів.

Розроблено автором на основі [88]

Додаток Ж

Класифікація міжнародних продуктових стратегій та їх характеристика

Група стратегії	Вид міжнародної продуктової стратегії	Суть (визначення)	Переваги	Недоліки
1. Стандартизаційні стратегії	Повна стандартизація	Пропонування однакового продукту на всіх міжнародних ринках без змін у характеристиках, дизайні чи позиціонуванні.	Максимальна економія масштабу; Зниження витрат на НДДКР, виробництво та маркетинг; Єдиний глобальний бренд	Недостатня відповідність локальним смакам; Високі ризики культурного неприйняття; Менша гнучкість на ринку
	Часткова стандартизація	Базова версія продукту залишається єдиною, але окремі елементи (назва, упаковка, кольори) адаптуються.	Баланс між економією та локалізацією; Підвищена чутливість до локальних норм; Менший ризик неприйняття	Недостатність адаптації у високочутливих культурах; Складність у визначенні «мінімуму адаптації»
2. Адаптаційні стратегії	Повна адаптація (локалізація)	Створення унікального продукту для кожного ринку — зміна складу, дизайну, функцій, брендингу.	Висока відповідність потребам споживачів; Краща конкурентоспроможність на локальних ринках; Підвищена лояльність	Висока собівартість; Складні операційні процеси; Ризик розпорошення глобального бренду
	Культурна адаптація	Модифікація продукту відповідно до культурних норм, символів, традицій і поведінкових патернів.	Підвищення сприйняття бренду; Уникнення культурних конфліктів; Зростання продажів	Високі витрати на дослідження культури; Високі ризики помилки інтерпретації
	Нормативна адаптація	Пристосування продукту до технічних, законодавчих, екологічних та галузевих вимог ринку.	Відповідність стандартам; Уникнення заборон і штрафів; Можливість офіційної сертифікації	Може вимагати суттєвої зміни продукту; Висока регуляторна складність
3. Гібридні стратегії	Глокалізація	Поєднання глобального продукту з локальними адаптаціями (глобальне ядро +	Гнучкість; Витрати; Підвищення глобального	Потрібна складна координація; Нерідко довга адаптація

		локальні елементи).	охоплення без втрати локальної релевантності	
	Стратегія «ядро–периферія»	Базовий продукт (ядро) незмінний, але функціональні або стильові елементи (периферія) змінюються залежно від ринку.	Збереження цілісності продукту; Швидке масштабування; Ефективність змін	Обмежена глибина адаптації; Ризик недостатньої чутливості до унікальних локальних потреб
4. Інноваційні міжнародні стратегії	Стратегія глобальних інновацій	Розробка інноваційного продукту одразу для глобального ринку (global-born products).	Швидка експансія; Висока конкурентна перевага; Ефективність запуску	Високий фінансовий ризик; Висока залежність від точності глобального попиту
	Стратегія спільного створення продукту (co-creation)	Залучення споживачів різних країн до створення та модифікації продуктів.	Формування глобальної спільноти; Підвищення якості продукту; Зменшення ризику помилок	Складність управління процесом; Потреба у технологічних платформах
5. Стратегії за життєвим циклом	Стратегія диференціації за етапами МЖЦП	Модифікація продукту відповідно до етапу зрілості на різних ринках (впровадження/зростання/зрілість/спад).	Оптимізація інвестицій; Гнучкість; Продовження життєвого циклу	Необхідність глибокого аналітичного моніторингу; Висока складність управління
	Стратегія перенесення інновацій	Експортування нового продукту спершу на розвинені ринки, а потім на ринки, що розвиваються.	Максимізація прибутку; Ефективне використання НДДКР; Зниження ризиків	Різні ринки можуть не приймати однакові інновації; Розрив у часовому запуску збільшує витрати
6. Екологічно орієнтовані міжнародні продуктові стратегії	Еко-інноваційна стратегія	Розробка нових продуктів, що мінімізують екологічний вплив на всіх етапах життєвого циклу (LCA).	Висока конкурентна перевага; Відповідність глобальним нормам ESG; Зростання лояльності споживачів	Дороговартісні НДДКР; Потреба у сертифікації
	Стратегія зеленого дизайну (eco-design)	Використання екологічних матеріалів, технологій, упаковки; оптимізація ресурсів.	Зниження витрат у довгостроковій перспективі; Відповідність вимогам ЄС	Можливе здорожчання виробництва
	Стратегія органічної	Розробка продуктів без	Вихід у преміум-сегмент;	Висока собівартість, складна

продукції / чистого продукту	хімічних домішок, ГМО, з використанням сертифікованих органічних технологій.	Попит у країнах ЄС, США	сертифікація
Стратегія замкнутого циклу (cradle-to-cradle)	Продукт розробляється таким чином, щоб повністю повторно використовуватись або перероблялись.	Мінімізація відходів; Позитивний імідж	Потребує складної логістики перероблення
ESG-орієнтована продуктова стратегія	Інтеграція екологічних критеріїв у продукт згідно міжнародних стандартів ESG (Environmental, Social, Governance).	Підвищення інвестиційної привабливості; Відповідність новим регуляторним вимогам (EU Green Deal)	Підвищення витрат на аудит та звітність

Розроблено автором на основі [142, 143, 144, 145, 146,147]

Додаток 3

Критерії та показники оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії в Україні

Критерій	Показники / індикатори	Релевантність для України
Блок результативності (оцінює кінцевий вплив стратегії на фінансові показники та сприйняття ринком)		
Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> – темп приросту продажів імпортованого продукту; – маржинальний прибуток від реалізації; – економія витрат завдяки локалізації; 	Оцінка економічної життєздатності продукту в умовах України. Фокус на прибутковості (маржинальний прибуток) та економії витрат (за рахунок локалізації), що критично важливо з огляду на нестабільність та обмежену купівельну спроможність.
Ринковий	<ul style="list-style-type: none"> – частка ринку; – індекс прийняття продукту (Acceptance Index); – рівень впізнаваності бренду; – CSI/NPS 	Оцінка успіху адаптації продукту до локальних культурних, смакових та ціннісних вимог. КРІ (частка, CSI/NPS) показують, чи перетворилася продуктова адаптація на споживчу цінність.
Блок впровадження (оцінює якість операційної та юридичної реалізації стратегії)		
Операційно-логістичний	<ul style="list-style-type: none"> – логістична стійкість (відсутність перебоїв імпорту); – ефективність локальних партнерств; – швидкість адаптації упаковки/маркування 	Має ключове значення через військові ризики, порушення логістики та вимоги до українського маркування.
Регуляторно-відповідний	<ul style="list-style-type: none"> – відповідність стандартам ЄС; – відповідність технічним регламентам України; – швидкість проходження сертифікації 	Оцінка юридичної готовності та швидкості гармонізації продукту. Це критично важливо для міжнародної продуктової стратегії в Україні, оскільки швидкість відповідності стандартам ЄС та технічним регламентам безпосередньо впливає на час виходу на ринок (Time-to-Market).
Блок стійкості (оцінює довгострокову життєздатність продукту та його відповідність глобальним трендам)		
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> – синергія з довгостроковими глобальними пріоритетами компанії; – тривалість присутності на ринку; – розвиток локальних партнерств 	Оцінка узгодженості локальних дій із глобальним баченням компанії та довгостроковості присутності на ринку. Визначає, чи є український ринок лише тактичною можливістю, чи частиною стійкого глобального зростання.
Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> – частка екологічних 	Оцінка відповідальності продукту та його

(ESG)	компонентів у продукті; – відповідність стандартам органічного виробництва; – вуглецевий слід транспортування.	відповідності глобальним «зеленим» трендам. Це показник майбутньої конкурентоспроможності, оскільки вимоги до ESG зростають як в українському суспільстві, так і в умовах євроінтеграції. Важливо з огляду на зростання екологічної свідомості та вимоги ЄС щодо «зелених» товарів
-------	--	--

Додаток К

Основні країни-виробники чаю та спеціалізація за видами чайної продукції

Країна	Основні види чаю	Характеристика продуктової спеціалізації
Китай	Зелений, улун, білий, пуер, чорний	Найбільш диверсифікований портфель; акцент на автентичності, регіональній ідентичності та преміальних сортах
Індія	Чорний (Assam, Darjeeling), зелений	Масове виробництво чорного чаю; поєднання стандартизації з брендами регіонального походження
Шрі-Ланка	Чорний (Ceylon tea)	Високий рівень стандартизації та експортної орієнтації; сильний національний бренд
Кенія	Чорний (СТС)	Орієнтація на масовий сегмент і купажування; сировинна модель
Японія	Зелений (sencha, matcha)	Вузька спеціалізація; висока якість та функціональне позиціонування
В'єтнам	Зелений, чорний, улун	Зростаючий виробник; поєднання експорту сировини та фасованого чаю
Індонезія	Чорний, зелений	Переважно масовий сегмент; орієнтація на експорт
Туреччина	Чорний	Високе внутрішнє споживання; обмежена диверсифікація
Іран	Чорний, зелений	Регіональна спеціалізація; переважно внутрішній ринок
Аргентина	Чорний, зелений	Орієнтація на експорт сировини та купажі
Непал	Чорний, зелений	Нішеві преміальні чаї; близькість до індійських теруарів
Тайвань	Улун	Висока спеціалізація; преміальний сегмент

Додаток Л

Сегментація світового ринку чаю за ключовими критеріями

Критерій сегментації	Сегмент	Ключова характеристика	Країни, що домінують / спеціалізуються	Стратегічне значення
За видом чаю	Чорний чай	Масове споживання, стандартизована якість	Індія, Кенія, Шрі-Ланка, Туреччина	Базовий сегмент світового попиту
	Зелений чай	Орієнтація на здоров'я, традиції	Китай, Японія, В'єтнам	Зростаючий преміальний і wellness-сегмент
	Улун, пуер, білий	Висока культурна та символічна цінність	Китай, Тайвань	Нішеві та іміджеві продукти
За ціновим рівнем	Масовий	Висока цінова чутливість	Індія, Кенія, Аргентина	Забезпечення масштабів і стабільності
	Мас-преміум	Брендований фасований чай	Китай, В'єтнам, Індонезія	Перехід до доданої вартості
	Преміальний / суперпреміальний	Обмежені партії, теруар	Китай, Японія, Непал	Формування брендової цінності
За рівнем доданої вартості	Сировинний	Bulk-експорт, купажування	Кенія, Індія	Низька маржа, великі обсяги
	Брендований фасований	Власні бренди	Шрі-Ланка, Китай	Підвищення експортної вартості
	RTD (ready-to-drink)	Готові напої	Японія, США, Китай	Залучення молодшої аудиторії
За функціональним призначенням	Традиційний	Повсякденне споживання	Індія, Туреччина, Китай	Підтримка стабільного попиту
	Ароматизований	Смакова диференціація	Велика Британія, Німеччина	Адаптація до локальних смаків
	Функціональний (wellness)	Орієнтація на здоров'я	Японія, Китай, Німеччина	Розширення преміального сегмента
	Трав'яний	Альтернатива класичному чаю	Німеччина, Польща	Вихід у суміжні категорії
За форматом споживання	Листовий	Традиційне споживання	Китай, Японія	Преміальність і автентичність
	Пакетований	Зручність, масовість	Велика Британія, Індія	Масове охоплення
	Порошковий	Концентрація,	Японія, Китай	Інноваційний

	(matcha)	функціональність		premium-формат
	Ready-to-drink	Мобільність, швидке споживання	США, Японія, Китай	Молодіжні та міські сегменти
За каналами збуту	Масовий ритейл	Великий обсяг продажу	Велика Британія, Польща	Масштабування продукту
	Спеціалізовані магазини	Консультація, досвід	Японія, Франція	Преміальне позиціонування
	Онлайн / D2C	Прямий контакт зі споживачем	Китай, США	Контроль бренду і маржі
	NoReCa	Культура споживання	Франція, Італія	Формування іміджу
За географією споживання	Азія	Традиційне та масове	Китай, Індія	Високий обсяг і стабільність
	Європа	Преміум і бренд	Велика Британія, Німеччина	Висока додана вартість
	Північна Америка	Інноваційні формати	США, Канада	RTD та wellness-зростання

Додаток М

Основні китайські виробники чаю

Назва компанії	Тип	Основні продукти	Коротка характеристика	Ключові ринки експорту	Роль у міжнародній продуктивній стратегії
China National Tea Corporation (中國茶葉股份有限公司)	Державна корпорація	Зелений, чорний, пуер, інші традиційні чаї	Один з найбільших виробників і експортерів китайського чаю, має вплив на внутрішній та зовнішній ринки; управляє брендами Longjing і Zhenghe.	Африка, Близький Схід, ЄС	Масовий експорт, стандартизація, забезпечення обсягів
Tenfu Tea (Ten Fu Group)	Приватна компанія	Зелений, чорний, улун, пуер	Великий виробник преміальних чаїв, розвиває роздрібну мережу і експорт	ЄС, США, Пд.-Сх. Азія	Преміальне позиціонування, брендинг
Zhejiang Tea Group	Провінційний виробник	Зелений чай (особливо Longjing / Dragon Well)	Один з провідних виробників високоякісних зелених чаїв з орієнтацією на експорт	Лідер експорту зеленого чаю	Лідер експорту зеленого чаю
Da Yi Tea (Dayi Tea Co.)	Частне підприємство	Пуер (Pu-erh)	Світово відомий виробник пуеру з провінції Юньнань, помітний експортний бренд	Нішеві та інвестиційні продукти	Нішеві та інвестиційні продукти
CHALI Tea (茶里)	Сучасний бренд	Преміальні зелені та інші свіжі чаї	Новий бренд, який об'єднує традиційну якість і сучасний формат пакування та продажу	США, ЄС, Південно-Східна Азія	Інноваційні та адаптовані продукти мас-преміум сегмента
Xiaguan Tea Group	Приватна компанія	Зелений чай та інші	Відомий китайський виробник чаю з хорошою репутацією і стабільним виробництвом	ЄС, Японія, Південна Корея, Гонконг	Нішеві та інвестиційні продукти
Hunan Tea Group Co., Ltd.	Державний / великий агрокомплекс	Зелений, білий, чорний, улун, темні чаї	Великий виробник з широким портфелем продукції та сертифікаціями для експорту	Масовий сегмент + диверсифікація	Масовий сегмент + диверсифікація

Beijing Zhangyiyuan Tea Co., Ltd.	Історична компанія	Ароматизовані зелені та інші чаї	Один з найстаріших чайних брендів із столичного регіону	ЄС, Азія	Культурна автентичність
Xieyuda Tea Co., Ltd.	Традиційний виробник	Зелений чай (Huangshan Maofeng)	Історичний бренд з провінції Аньхой, відомий преміальними сортами	ЄС, Японія	Терруарні преміальні продукти
Fujian Pinpinxiang Tea Co., Ltd.	Регіональний виробник	Білий чай (Shoumei, Gongmei)	Виробник традиційних білих чаїв Фуцзянь, орієнтований на нішевий ринок	ЄС, США	Розвиток преміального сегмента
Jiangxi Ninghong Group	Регіональний виробник	Зелений і чорний чай	Китайський виробник рангових чаїв у провінції Цзянсі	Росія, Центральна Азія	Традиційний експорт
Heytea	Tea beverage chain	Сучасні чайні напої (cheese tea, фруктові чаї)	Велика чайна мережа з понад 4 000 локацій; фокус на нові формати чаю.	Азія, Пн. Америка	Формування нового попиту
Good Me (Guming Holdings)	Tea beverage chain	Bubble tea, ароматизовані напої	Велику мережа сучасних чайних закладів; значний гравець у сегменті чайних напоїв	Азія	Інноваційні формати

Розроблено автором на основі [185]

Додаток Н

Структура основних виробників чаю Китаю за типом експортної стратегії

Тип виробника	Основні компанії	Регіон виробництва	Основні сорти чаю	Характеристика діяльності	Роль у міжнародному ринку
Великі національні виробники	China Tea Co., Ltd.; Tenfu Group; Zhejiang Tea Group	Zhejiang, Fujian, Anhui	зелений чай, чорний чай	великомасштабне виробництво, розвинена експортна інфраструктура	забезпечують основний обсяг світового експорту китайського чаю
Вертикально інтегровані експортні компанії	China National Tea Import & Export Corp.; Fujian Tea Import & Export Co.	Fujian, Guangdong	зелений чай, улун	контроль повного виробничого циклу – від вирощування до експорту	формують експортні канали та стандарти якості
Регіональні виробники традиційних сортів	Yunnan Dianhong Group; Anxi Tieguanyin Group	Yunnan, Fujian	пуер, улун, червоний чай	спеціалізація на виробництві традиційних регіональних сортів	просування автентичних китайських чаїв на міжнародних ринках
Нішеві та преміальні бренди	регіональні бренди Zhejiang, Fujian, Yunnan	Zhejiang, Fujian, Yunnan	specialty чаї, органічні чаї	виробництво високоякісного чаю з обмежених плантацій	формують імідж китайського чаю у преміальному сегменті
Малі фермерські господарства та кооперативи	локальні кооперативи чайних фермерів	Yunnan, Sichuan, Guizhou	органічні чаї, specialty сорти	невеликі виробники, орієнтовані на якість та автентичність	постачання у нішеві сегменти та specialty-магазини

Джерело: сформовано автором на основі даних China Tea Marketing Association, FAO, ITC.

Додаток П

Конкуренти на ринку чаю України

Бренд / тип конкурента	Країна походження	Сегмент	Ключові сильні сторони	Загрози / виклики для китайських виробників
Lipton (Ekaterina / multinational)	Велика Британія / глобально	Масовий / мас-преміум	Широка дистрибуція, впізнаваний бренд, сильні контракти з ритейлом	Цінова конкуренція в масовому сегменті, довіра споживачів до бренду
Twinnings	Великобританія	Середній / преміум	Сильний імідж, асортимент specialty, дистрибуція в супермаркетах	Конкуренція за преміальний сегмент і storytelling (походження, якість)
Ahmad Tea / інші імпортні бренди	Великобританія / регіональні імпортери	Середній / преміум	Орієнтація на фасовані преміальні лінійки, імпортна репутація	Вищі ціни на рівні premium; конкуренція в нішевих ланках
Greenfield / регіональні бренди (CIS)	Регіональні (CIS)	Масовий / мас-преміум	Конкурентні ціни, знайомість у регіоні, сильні дистрибуторські мережі	Тиск на китайські мас-пропозиції по ціні та логістиці
Власні марки супермаркетів (Silpo, ATB, Novus, Metro)	Україна	Масовий / private label	Дуже конкурентні ціни, широка мережа продажу, промо-підтримка	Складно конкурувати за ціною без локального фасування/партнерств
Локальні фасувальники / packers (B2B)	Україна	Масовий / B2B	Локальне пакування, гнучкість партій, швидка логістика	Китай може постачати сировину, але програє у швидкості локального виконання
Імпортери / specialty-ритейлери (малий та середній бізнес)	Регіональні / імпорт	Преміум / нішевий	Мережеві зв'язки з постачальниками, навчання споживачів, e-commerce	Для китайських преміальних сортів — канали входу; але конкуренція в storytelling
Місцеві чайні мережі та кафе (формати RTD / milk-tea)	Україна / міжнародні франшизи	RTD / HoReCa / lifestyle	Формують попит на нові формати, вплив на молодь	Китайські RTD потребують локалізації, партнерства або ліцензій
Вітчизняні бренди/виробники і трав'яних сумішей	Україна	Herbal / fruit blends	Використання локальної сировини, краще регулювання смаків	Китайські фруктові/трав'яні продукти конкурують за екзотику і ціною

Додаток Р

Передумови формування міжнародної продуктової стратегії виробників
чаю для ринку України

№	Передумова	Характеристика передумови	Стратегічне значення для формування продуктової стратегії
1	Імпортозалежність ринку	Ринок чаю в Україні характеризується відсутністю власної сировинної бази та високою часткою імпоротної продукції в структурі пропозиції	Створює сприятливі умови для входу міжнародних виробників і реалізації стратегії прямого експорту
2	Сегментована структура попиту	Домінування масового сегмента чорного чаю поєднується зі зростанням попиту на зелений, функціональний та преміальний чай	Обумовлює необхідність формування багаторівневого продуктового портфеля, що включає масові та преміальні продукти
3	Зростання попиту на автентичну та функціональну продукцію	Підвищення інтересу споживачів до натуральних, традиційних і функціональних напоїв, пов'язаних зі здоровим способом життя	Створює можливості для позиціонування китайського чаю як продукту з високою доданою цінністю
4	Розвиток багатоканальної системи дистрибуції	Наявність розвиненої роздрібною мережі, спеціалізованих магазинів та активне зростання електронної комерції	Забезпечує доступ до різних сегментів споживачів і можливість використання комбінованих каналів збуту
5	Наявність конкурентних переваг китайських виробників	Широкий асортимент, унікальні сорти, масштаб виробництва та досвід міжнародної діяльності	Дозволяє формувати диференційовану продуктову пропозицію та реалізовувати стратегію продуктової диверсифікації
6	Трансформація споживчих переваг	Зростання ролі якості, походження продукту, екологічності та бренду при виборі чаю	Визначає необхідність адаптації продукту, упаковки та комунікації відповідно до очікувань споживачів
7	Розвиток цифрових каналів збуту та комунікації	Активне використання маркетплейсів, соціальних мереж і онлайн-магазинів для продажу та просування продукції	Створює можливості для зниження бар'єрів входу та розвитку власних брендів на ринку
8	Потенціал використання ефекту країни походження	Китай асоціюється з історичною батьківщиною чаю та традиціями його виробництва	Сприяє формуванню конкурентних переваг через використання автентичності та культурної цінності продукту

Розроблено автором на основі [193]

Додаток С

Принципи формування міжнародної продуктової стратегії виробників чаю для
українського ринку

№	Принцип	Сутність принципу	Значення для формування стратегії	Практичне застосування
1	Принцип ринкової орієнтації	Орієнтація стратегічних рішень на потреби, преференції та поведінкові характеристики споживачів цільового ринку	Забезпечує відповідність продукту вимогам українського ринку та підвищує його конкурентоспроможність	Адаптація асортименту, смакових характеристик, упаковки та формату продукції
2	Принцип адаптивності	Здатність продуктової стратегії враховувати специфіку локального ринку при збереженні базових характеристик продукту	Сприяє ефективному входу на ринок і зменшує ризик неприйняття продукції споживачами	Поєднання автентичних китайських сортів із адаптованими продуктовими рішеннями
3	Принцип продуктової диференціації	Формування унікальної продуктової пропозиції, що відрізняється від конкурентів за характеристиками, якістю та позиціонуванням	Дозволяє уникнути цінової конкуренції та сформувати стійкі конкурентні переваги	Розвиток преміальних і specialty-сегментів, використання ефекту країни походження
4	Принцип багаторівневого продуктового портфеля	Формування асортименту, що охоплює різні цінові та споживчі сегменти	Забезпечує охоплення широкого кола споживачів і диверсифікацію джерел доходу	Формування масового, мас-преміального та преміального сегментів продукції
5	Принцип інтеграції маркетингових і логістичних рішень	Узгодження продуктової політики з каналами збуту, логістикою та маркетинговими інструментами	Забезпечує ефективну реалізацію продукції та оптимізацію витрат	Використання багатоканальної моделі збуту (ритейл, e-commerce, спеціалізовані магазини)
6	Принцип поєднання стандартизації та адаптації	Збереження ключових характеристик продукту при адаптації його окремих елементів до локального ринку	Дозволяє забезпечити баланс між ефективністю виробництва та відповідністю вимогам ринку	Використання традиційної китайської сировини з адаптацією упаковки та формату споживання
7	Принцип формування	Орієнтація на створення додаткової	Сприяє підвищенню привабливості	Позиціонування чаю як функціонального

	споживчої цінності	цінності продукту для споживача	продукту та формуванню лояльності споживачів	та автентичного продукту
8	Принцип управління ризиками	Врахування потенційних ринкових, логістичних і конкурентних ризиків при формуванні стратегії	Забезпечує стійкість стратегії та знижує ймовірність негативних наслідків	Диверсифікація каналів збуту, адаптація продукту та розвиток бренду
9	Принцип довгострокової конкурентоспроможності	Орієнтація стратегії на забезпечення стабільної присутності на ринку в довгостроковій перспективі	Сприяє формуванню стійких ринкових позицій і розвитку бренду	Формування бренду, розширення асортименту та розвиток стратегічних партнерств
10	Принцип цифрової інтеграції	Використання цифрових технологій для просування, продажу та управління продуктом	Забезпечує розширення доступу до споживачів і підвищує ефективність реалізації продукції	Використання маркетплейсів, цифрового маркетингу та онлайн-каналів продажу
11	Інноваційність	Постійне оновлення продуктів і технологій створення споживчої цінності	Підвищує конкурентоспроможність і маржинальність	Розроблення органічних і функціональних чаїв, digital-аналітика
12	Глокалізація	Поєднання глобальної ідентичності бренду з локальною адаптацією	Дозволяє зберегти автентичність і відповідати локальним очікуванням	Збереження китайського позиціонування при адаптації асортименту
13	Ризик-орієнтованість	Системна ідентифікація та мінімізація зовнішніх ризиків	Забезпечує стійкість стратегії	Валютне хеджування, диверсифікація каналів поставок
14	Сталий розвиток (ESG)	Дотримання екологічних і безпекових стандартів	Підвищує репутаційну привабливість і доступ до ринку ЄС	Еко-упаковка, контроль якості, простежуваність походження
15	Культурна адаптивність	Урахування культурних норм, символіки та моделей споживання	Підвищує рівень довіри та прийняття продукту	Локалізація дизайну, семіотики та комунікацій

Розроблено автором на основі [89, 113, 141]

Додаток Т

Цілі та очікуваний результат впровадження міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України

Ціль	Показник (KPI)	Очікуваний результат / орієнтир
Входження у ключові канали дистрибуції	Кількість національних торговельних мереж у портфелі	Присутність щонайменше у 3–5 національних мережах протягом перших 2 років
Формування ринкової присутності	Частка ринку у вибраних сегментах	3–5 % у масовому сегменті; 5–7 % у мас-преміум протягом 3 років
Забезпечення впізнаваності бренду	Рівень aided brand awareness	≥ 25–30 % серед цільової аудиторії через 2 роки
Формування багаторівневого портфеля	Кількість продуктових ліній	Не менше 3 рівнів (масовий, мас-преміум, преміальний)
Адаптація продукту до локального попиту	Частка адаптованих SKU у портфелі	40–60 % асортименту з локально адаптованими характеристиками
Забезпечення економічної ефективності	Середня валова маржа портфеля	≥ 25 % у масовому сегменті; ≥ 40 % у преміальному
Баланс обсягу та прибутковості	Співвідношення виручки за сегментами	Масовий сегмент — 60–70 % обсягу; преміальний — 30–40 % прибутку
Зниження логістичних ризиків	Частка локалізованого фасування	До 50 % фасування здійснюється в Україні
Мінімізація валютних ризиків	Частка контрактів з валютним хеджуванням	Не менше 50 % імпортних операцій захеджовано
Забезпечення відповідності стандартам ЄС	Наявність сертифікації	100 % продукції відповідає вимогам безпечності та маркування
Підвищення екологічності	Частка екологічного пакування	≥ 50 % портфеля в еко-матеріалах протягом 3 років
Забезпечення адаптивності стратегії	Частота перегляду портфеля	Коригування асортименту не рідше 1 разу на рік на основі аналітики продажів

Додаток У

Структурні блоки міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на ринку України

Блок стратегії	Склад блоку	Функція	Стратегічний результат
Аналітичний блок	аналіз макро-, мезо- та мікросередовища; порівняння конкурентних позицій Китаю, Індії та Шрі-Ланки; SWOT-аналіз; TOWS-матриця	формування інформаційної основи стратегічних рішень	визначення можливостей і обмежень виходу на український ринок
Стратегічний блок	передумови формування стратегії; принципи формування; мета та стратегічні цілі міжнародної продуктової стратегії	визначення стратегічних орієнтирів розвитку та напрямів формування продуктової стратегії	формування концептуальної моделі міжнародної продуктової стратегії
Продуктовий блок	стандартизоване ядро продукту; адаптаційний рівень; культурна гібридизація; багаторівневий продуктовий портфель; парасолькова бренд-архітектура	формування конкурентної товарної пропозиції та структури асортименту	інтеграція масового та преміального сегментів у межах єдиного бренд-портфеля
Маркетинговий блок	сегментація ринку; позиціонування; комунікаційна стратегія; формування бренду; digital-маркетинг	формування споживчої цінності та підвищення впізнаваності бренду	формування лояльності споживачів та розширення ринкової присутності
Логістично-дистрибуційний блок	канали збуту; співпраця з ритейлом і HoReCa; організація поставок; управління запасами	забезпечення доступності продукції на ринку	формування ефективної системи дистрибуції
Фінансово-ціновий блок	цінова стратегія; розподіл цін між сегментами; управління маржинальністю	забезпечення економічної ефективності реалізації стратегії	досягнення фінансової стійкості продуктового портфеля
Блок управління ризиками та сталості	управління валютними та логістичними ризиками; відповідність стандартам якості; екологічні вимоги	забезпечення стабільності функціонування стратегії	мінімізація стратегічних ризиків та довгострокова конкурентоспроможність

Додаток Ф

Асортиментна лінійка чаю для українського ринку

Сегмент ринку	Характер попиту	Типи чаю	Формат продукції	Ціновий сегмент	Роль у продуктовому портфелі
Масовий	Стабільний, висока цінова чутливість	Чорний (купажі), зелений класичний	Пакетований, дрібнолистовий	Низький – середній	Формування основного обсягу продажів
Середній	Орієнтація на смак і різноманітність	Зелений (сенча, ганпаудер), ароматизований (жасмин, бергамот), фруктовотрав'яні суміші	Пакетований покращений, листовий	Середній	Диверсифікація асортименту та підвищення середнього чеку
Преміальний	Орієнтація на якість і походження	Улун, пуер, білий чай, високоякісний зелений	Крупнолистовий, пресований, подарункові набори	Середній+ – високий	Формування маржинальності та брендової цінності
Функціональний (здоровий)	Зростаючий попит (здоровий спосіб життя)	Детокс-чаї, трав'яні суміші, чаї з функціональними добавками	Пакетований, пірамідки, розсипний	Середній	Освоєння нових трендових ніш
Інноваційний / сучасні формати	Молодіжний, урбанізований попит	Холодний чай (RTD), bubble tea (як напрям HoReCa)	Пляшки, to-go формати	Середній	Розширення каналів збуту та інноваційний розвиток

Додаток X

Потенційні українські партнери для реалізації чайної продукції

Тип партнера	Приклади в Україні	Роль у системі збуту	Доцільні продуктові лінійки	Стратегічне значення
Імпортери та дистриб'ютори	ERC, Asbis, локальні імпортери FMCG	Забезпечення імпорту, логістики та первинного розподілу продукції	Усі лінійки	Вхід на ринок, мінімізація ризиків
Національні ритейл-мережі	АТБ, Сільпо, Novus, Metro	Масовий збут, широке покриття ринку	Класична, смакові купажі	Формування обсягів продажів
Спеціалізовані магазини чаю та кави	TeaHouse, Gemini, локальні чайні бутики	Продаж преміальної та нішевої продукції	Преміальна, подарункова	Формування експертного іміджу
HoReCa (кафе, ресторани, чайні)	ресторани, кав'ярні, чайні заклади	Популяризація культури споживання, дегустації	Преміальна, функціональна	Підвищення довіри до бренду
Онлайн-платформи (маркетплейси)	Rozetka, Prom.ua, Epicentr online	Прямий доступ до споживача, масштабування	Усі лінійки	Розширення охоплення
Спеціалізовані еко- та health-магазини	Good Wine, Winetime, магазини органічних продуктів	Продаж функціональних та органічних чаїв	Функціональна	Вихід у трендові сегменти
Корпоративні клієнти	компанії, подарункові сервіси	Закупівля подарункових наборів	Подарункова	Підвищення маржинальності

Додаток Ц

Потенційні партнери — виробники / експортери

Назва	Країна / регіон	Спеціалізація / що виробляють	Контакти / важлива інформація
Fujian Tea Import & Export Co., Ltd.	Фуцзянь (Fujian), Китай	Ясміновий чай, білого чаю, оолонг, чорний, темний чай; великий асортимент. [fujian-tea.com.cn]	Email: mengxiaohui@cofco.com; Тел: +86-591-87853434; Fax: +86-591-87853440 [fujian-tea.com.cn]. Ця компанія входить у COFCO (великий агрокомплекс) [fujian-tea.com.cn+1].
Liangxi Tea Factory (Shaoxing Liangxi Tea Factory)	Шаосін, Китай	Зелений чай; Gunpowder, Chunmee; експорт у різні країни (Африка, Європа і т.і.) [liangxitea.com]	Контакт: +86 17774057753; Email: liangxicc1@gmail.com [liangxitea.com].
China Tea / COFCO Corporation	Китай, декілька провінцій (Fujian, Yunnan, Zhejiang, Anhui та ін.)	Велика платформа, контролюють багато типів чаю: зелений, оолонг, пуер, темний, чорний; мають сировинні плантації, великі обсяги. [cofco.com+1]	Головний контакт: +86(010)-8501 8181; вебсайт: chinatea.com.cn [zhejiangkang.com].
Hangzhou Zhiqinghe Tea Tech Co., Ltd.	Ханчжоу, провінція Чжецзян	Matcha, глибоко оброблені чаї; готові до міжнародного ринку; мають органічні плантації і систему управління якістю. [teapristine.com]	Контакти: менеджер з продажу Alex Yuan, телефон/Whatsapp: +86 13735510450; інші контакти: cissy@eastmatcha.com; Sylvia Wu — sylvia@eastmatcha.com [teapristine.com]. Адреса фабрики: Nanshan Village, Yuqian Town, Lin'an District, Hangzhou, Zhejiang Province [teapristine.com].
Kunming Dacheng Herun Industry And Trade Co., Ltd.	Куньмін, провінція Юньнань	Пуер, чорний, квіткові чаї, зелений; мають сертифікації (Green Food Certification, стандарти безпеки); експорт до північної Америки, Європи, Східної Європи. [heteapuerh.goldsupplier.com]	Приймають OEM / private label; готові до співпраці для великих партій; контакт через їх портал-supplier (GoldSupplier) [heteapuerh.goldsupplier.com].

Додаток Ш

Економетричне та сценарне моделювання та прогноз імпорту китайського чаю

◇ 1. Вихідні дані

Для побудови моделі використано часовий ряд імпорту чаю з Китаю в Україну:

Рік	Імпорт, т
2020	4175
2021	4344
2022	2953
2023	2927
2024	3072

Додатково враховано експорт Китаю:

Рік	Експорт Китаю, тис. т
2020	350
2021	370
2022	375
2023	380
2024	390

◆ 2. Формалізація моделі ARIMA(1,1,1)

$$\Delta y_t = c + \phi_1 \Delta y_{t-1} + \theta_1 \varepsilon_{t-1} + \varepsilon_t$$

де:

- y_t — імпорт
- Δy_t — перша різниця
- ϕ_1 — авторегресія
- θ_1 — ковзне середнє

◇ 3. Розрахунок першої різниці

Рік	Δy
2021	+169
2022	-1391
2023	-26
2024	+145

◇ 4. Кореляційний аналіз

Показник	Імпорт	Експорт Китаю
----------	--------	---------------

Показник	Імпорт	Експорт Китаю
Імпорт	1,00	-0,62
Експорт	-0,62	1,00

Висновок: зв'язок слабкий і негативний
імпорт не залежить від експорту

◇ 5. Інтерпретація моделі

AR → слабка інерція

MA → сильний вплив шоків

тренд відсутній

висновок: ринок стагнує без стратегії

◇ 6. Прогноз ARIMA (базовий сценарій)

Рік	Прогноз (т)
-----	-------------

2025	2940
------	------

2026	3000
------	------

2027	2970
------	------

стабілізація ≈ 3000 т

◇ 7. Сценарне моделювання до 2035 року

Параметри:

песимістичний: +3%

реалістичний: +7%

оптимістичний: +10%

Таблиця прогнозу

Рік	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
2025	3164	3287	3379
2026	3259	3517	3717
2027	3357	3763	4089
2028	3458	4027	4498
2029	3561	4309	4947
2030	3668	4610	5442
2031	3778	4933	5986
2032	3892	5278	6585
2033	4008	5648	7244
2034	4129	6043	7968
2035	4252	6466	8765

Certificate Of Completion

Envelope Id: 9188197F-85EE-8172-80F6-A2BAEB087103	Status: Completed
Subject: Here is your signed document: дис._Се Сяхан._7982_064412.pdf	
Source Envelope:	
Document Pages: 336	Signatures: 1
Certificate Pages: 1	Initials: 0
AutoNav: Enabled	Envelope Originator: Xiaohang Xie , {"country":"UA"} qq1297853010@gmail.com
Enveloped Stamping: Enabled	IP Address: 91.219.145.99
Time Zone: (UTC+02:00) Helsinki, Kyiv, Riga, Sofia, Tallinn, Vilnius	

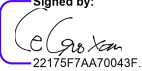
Record Tracking

Status: Original 6/25/2026 2:14:56 PM	Holder: Xiaohang Xie qq1297853010@gmail.com	Location: DocuSign
--	--	--------------------

Signer Events

Xiaohang Xie
qq1297853010@gmail.com
Security Level: Email, Account Authentication (None)

Signature

Signed by:

 22175F7AA70043F...
 Signature Adoption: Drawn on Device
 Using IP Address: 91.219.145.99

Timestamp

Sent: 6/25/2026 2:17:43 PM
 Viewed: 6/25/2026 2:17:49 PM
 Signed: 6/25/2026 2:18:36 PM
 Freeform Signing

Electronic Record and Signature Disclosure:
 Not Offered via Docusign

In Person Signer Events

Signature

Timestamp

Editor Delivery Events

Status

Timestamp

Agent Delivery Events

Status

Timestamp

Intermediary Delivery Events

Status

Timestamp

Certified Delivery Events

Status

Timestamp

Carbon Copy Events

Status

Timestamp

Zehao Li
1297853010@qq.com

COPIED

Sent: 6/25/2026 2:18:38 PM

Student
 NUBiP
 Security Level: Email, Account Authentication (None)

Electronic Record and Signature Disclosure:
 Not Offered via Docusign

Witness Events

Signature

Timestamp

Notary Events

Signature

Timestamp

Envelope Summary Events

Status

Timestamps

Envelope Sent	Hashed/Encrypted	6/25/2026 2:17:43 PM
Certified Delivered	Security Checked	6/25/2026 2:17:49 PM
Signing Complete	Security Checked	6/25/2026 2:18:36 PM
Completed	Security Checked	6/25/2026 2:18:38 PM

Payment Events

Status

Timestamps