

## **Стратегія виходу українських виробників на ринки країн Близького Сходу та Північної Африки (на прикладі ринку ветеринарних препаратів Королівства Марокко)**

*Стаття присвячена вирішенню одного з актуальних питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. На прикладі ринку ветеринарних препаратів Королівства Марокко автором запропоновано стратегію виходу українських виробників на ринки країн Близького Сходу та Північної Африки. Проведено комплексну діагностику марокканського ринку дезінфектантів, кормових добавок та ветеринарних препаратів, призначених для лікування тварин, та виявлено потенційні ніші для українського експорту.*

**Ключові слова:** стратегія єдності національних професіоналів, ветеринарні препарати, Королівство Марокко, регіон Близького Сходу та Північної Африки, сертифікація GMP.

**Постановка проблеми.** Теза про те, що ринки Близького Сходу та Північної Африки (БСПА) є дуже перспективними для українських експортерів, є загальнопоширеною як серед сучасних науковців, так і серед практиків зовнішньоекономічної діяльності. Однак наразі для більшості українських виробників (навіть тих, хто має експортний досвід) ці ринки залишаються закритими здебільшого з двох причин: для деяких підприємств вони недоступні через нерозуміння специфіки ринкового середовища цього регіону та побоювань невдач та фінансових втрат, для інших – через зневіру у власну конкурентоспроможність в цьому регіоні внаслідок чисельних невдалих спроб проникнення.

Слід зазначити, що у свідомості багатьох людей цей регіон асоціюється з насильницькими конфліктами, громадянськими війнами, релігійною нетерпимістю, а також слабким економічним розвитком, що насправді лише частково відповідає дійсності. Всі ці негативні явища, безумовно, притаманні окремим країнам регіону, однак більшість країн, зокрема північно-африканських, не залучені до конфліктів і характеризуються економічним зростанням, високою купівельною спроможністю та підвищенням рівня життя на тлі постійного зростання кількості населення. Отже, ринки БСПА дійсно є привабливими для українського експорту, втім вимагають зваженого підходу до їх освоєння. Це обумовлює актуальність досліджень, спрямованих на розроблення адекватної стратегії виходу українських виробників-експортерів на ринки БСПА.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Конкурентоспроможність різних видів української продукції в цьому регіоні є достатньо високою, щоб зайняти певні ніші в багатьох галузях. Підтвердженням цього є останні дослідження і публікації, зокрема Л. Дедаєвої [1], О. Єрмакової [2], М. Каганяк [3], В. Макуха [4], В. Осипова [1] та інших авторів. Але поза увагою дослідників залишається тематика, пов'язана з розробленням конкретних стратегій виходу українських виробників на ринки БСПА.

**Мета статті** – запропонувати стратегію виходу українських виробників на ринки країн БСПА на прикладі ринку ветеринарних препаратів Королівства Марокко.

**Виклад основного матеріалу.** Пропонована стратегія базується на використанні громадських об'єднань професіоналів в якості провідника експортерів на зовнішні ринки через налагодження зв'язків із відповідними професійними спілками

за кордоном. Національні професіонали в певній сфері діяльності об'єднуються в громадські організації, залучають експертів для консалтингової підтримки виходу на конкретні ринки та узгоджують експортну діяльність в рамках громадської організації задля мінімізації впливу національної конкуренції на зовнішніх ринках. У такий спосіб маємо “стратегію єдності національних професіоналів” (далі – Стратегія), обов'язковими складовими якої є професійна єдність та узгодженість спільних дій на зовнішніх ринках. Стратегія також передбачає входження на ринок однієї країни (базова країна) із ланцюговим поширенням експорту на інші країни регіону БСПА.

В якості базової країни в регіоні БСПА пропонується розглядати Королівство Марокко, яке характеризується політичною та економічною стабільністю, сприятливими діловим та інвестиційним кліматом, які є важливою передумовою для розвитку міжнародного співробітництва. Ринок, що досліджується, охоплює ветеринарні препарати, включаючи кормові добавки.

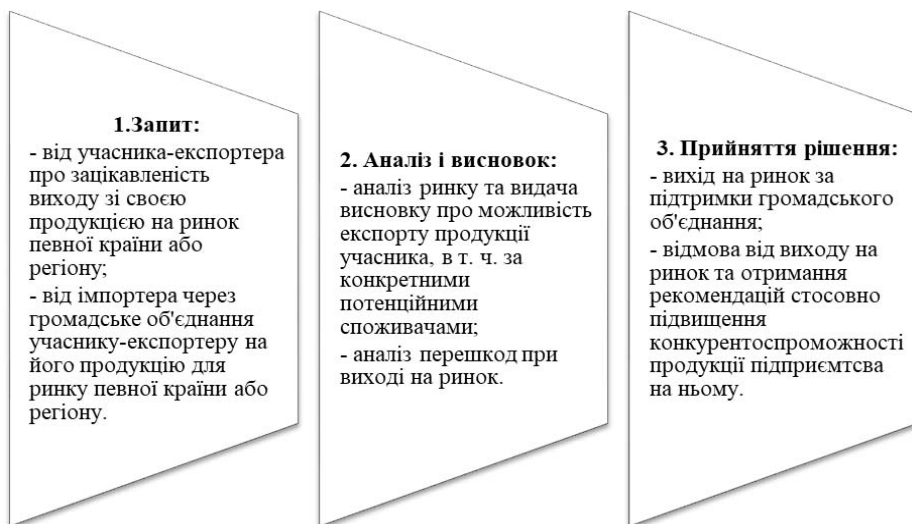
Громадським об'єднанням, в якому запропонована стратегія наразі впроваджується, є громадська спілка “Міжрегіональний союз птахівників та кормовиробників України” (МСПКУ), що об'єднує понад 20 птахівничих підприємств малого та середнього бізнесу Харківської, Сумської, Луганської областей; інкубаторно-птаховничні станції, 6 провідних виробників комбікормів, кормових добавок та преміксів Харківської та Полтавської областей, міст Києва і Суми; 4 ветеринарні компанії Харківської обл. та міста Києва, а також науково-дослідницьку установу – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України [5].

Пропонований підхід являє собою альтернативу компанії з управління експортом, коли функції такої компанії зосереджені у громадському об'єднанні професіоналів, яке, з одного боку, найкраще обізнане у виробничий специфіці товару, з іншого – залучає до співробітництва експертів, які найкраще розуміють ринкове середовище певних регіонів. Стратегія включає три послідовні етапи: аналітично-оціночний етап; етап виходу на новий ринок і просування; етап ланцюгового поширення експорту на інші країни регіону.

*Перший етап* – аналітично-оціночний (рис. 1), як правило, починається із запиту, ініційованого експортером – членом громадського об'єднання, але запит на певну продукцію може також надходити і від імпортерів, з якими налагоджуються професійні зв'язки на рівні відповідної громадської організації за кордоном. На другому етапі залучені експерти проводять аналіз ринку, в якому зацікавлений експортер, та визначають перепони, які існують на цьому ринку для підприємства. Найбільш складними питаннями, з якими зазвичай стикаються підприємства на новому зовнішньому ринку і які стають перепонами для його освоєння, є: законодавчі особливості ведення бізнесу на зовнішньому ринку, нерозуміння бізнес-ментальності гравців зовнішнього ринку; незнання специфіки побудови відносин експортерів з контрагентами на обраному зовнішньому ринку; реєстрація продукції, що підлягає сертифікації на зовнішньому ринку; помилкове обрання посередника (фізичної особи, компанії або громадської організації) для кваліфікованого супроводу на зовнішньому ринку та інші.

Крім того, існують внутрішні перепони, тобто такі, що виникають на самому підприємстві і тривалий час залишаються непоміченими, значно ускладнюючи експортний прорив на зовнішні ринки. Внутрішніми перепонами є: невисокий рівень підготовленості фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності, сформовані на підприємстві стереотипи ставлення до роботи, застарілі підходи до збирання та оброблення інформації про потенційний ринок та конкретних партнерів, неефективність існуючої системи управління експортом та інші.

За результатами експертного аналізу робиться висновок, який дозволяє експортеру прийняти рішення щодо подальших дій. Якщо висновок є негативним, підприємство відмовляється від експорту на цьому етапі та за бажанням отримує експертні рекомендації щодо можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на конкретному ринку або вдосконалення системи управління експортом. Якщо висновок є позитивним і експортер приймає рішення про вихід на ринок за підтримки громадського об'єднання, починається другий етап Стратегії.



**Рис. 1. Перший етап: аналітично-оціночний**

Джерело: розроблено автором

Відповідно до першого етапу Стратегії на запит українського експортера ветеринарних препаратів було проведено комплексну діагностику ринку ветеринарних препаратів (включаючи кормові добавки) Королівства Марокко з метою виявлення ніш для українського експорту. В Королівстві Марокко добре розвинений сектор тваринництва, який задовольняє потреби внутрішнього ринку в яйцях, м'ясі, птиці та різних видах худоби. Було встановлено, що найбільший потенціал для українського експорту ветеринарних препаратів у Королівство Марокко мають кормові добавки, дезінфектанти, а також ветеринарні препарати для лікування тварин.

Кормові добавки (код УКТЗЕД 230990) є традиційною статтею марокканського імпорту. У 2016 році Королівство Марокко імпортувало кормових добавок на 27,9 млн дол., що більш ніж вдвічі перевищило український експорт цієї товарної групи в усі країни світу (12,90 млн дол.) [6]. При цьому кормові добавки з України до Королівства Марокко у 2016 році не постачалися.

Аналогічна ситуація спостерігається і з дезінфектантами: у 2016 році за кодом ТН ЗЕД 380894 “Дезінфектанти” Королівство Марокко імпортувало товарів на 4,659 млн дол. при цьому з України поставок не здійснювалося, а український експорт дезінфектантів склав 370 тис. дол. [6].

Значна частина кормових добавок та дезінфектантів і кормових добавок надходить до Королівства Марокко з країн ЄС: у 2016 році на країни ЄС припадало 76,43% марокканського імпорту кормових добавок і 96,52% – дезінфектантів (табл. 1). Отже, українським експортерам потрібно бути готовими з конкуренції з боку їхніх європейських колег.

*Таблиця 1*

**Світовий експорт кормових добавок та дезінфектантів у Королівство Марокко та частка країн ЄС в ньому в 2016 році**

Найменування продукції	Світовий експорт, всього		Експорт ЄС		Частка країн ЄС (вартісна), %	Ключові країни-експортери
	млн дол.	тис. т	млн дол.	тис. т		
Кормові добавки (код ТН ЗЕД 230990)	27,902	13,930	21,325	12,152	76,43	Франція, Іспанія, Бельгія
Дезінфектанти (код ТН ЗЕД 380894)	4,659	1,906	4,497	1,836	96,52	Франція, Іспанія, Бельгія

Джерело: побудовано за даними [6]

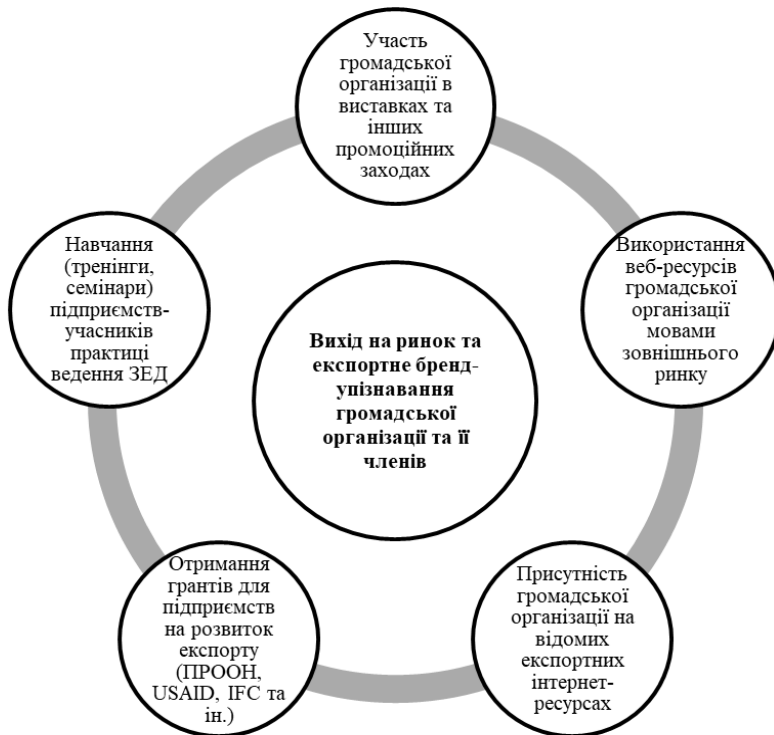
Проведена діагностика дозволила виявити потенційні ніші для українського експорту: в сегменті кормових добавок на ринку Королівства Марокко відчувається значна потреба у вітамінах і мінералах, антиоксидантах, ензимах, пробіотиках і підкислювачах; при цьому найвищий пріоритет у галузі тваринництва матиме постачання амінокислот.

Стосовно сегменту ветеринарних препаратів, призначених для лікування тварин, слід зазначити, що він є найскладнішим та вимагає від українських експортерів помітних зусиль; зокрема, необхідні:

- проходження процедури реєстрації (реєстрація кожного лікарського засобу триває до двох років);
- готовність протистояти серйозній конкуренції з боку світових брендів, зокрема європейських;
- наявність сертифікації GMP.

Говорячи про виклики конкуренції, важливо звернути увагу, що Королівство Марокко, а також інші країни регіону БСПА, знаходяться у сфері впливу спільної політики країни ЄС стосовно країн Середземномор'я. Крім того, Королівство Марокко має схожу з європейською системою сертифікації та стандартизації, а також законодавчі підходи в певних сферах діяльності.

Стосовно сертифікації GMP необхідно зауважити, що в останні десятиліття в регіоні БСПА стає все більш важливою безпека харчових продуктів. За даними GMP+ International, на кінець 2016 року в 8 країнах БСПА загальна кількість сертифікатів GMP+FSA досягла 60, збільшившись на понад 40% порівняно з 2015 роком [7]. Сертифікати призначені для використання на внутрішніх ринках і частково для експорту [7]. Водночас вимоги щодо наявності сертифікатів GMP та GMP+ є обов'язковими для імпортичних ветеринарних препаратів та кормових добавок.



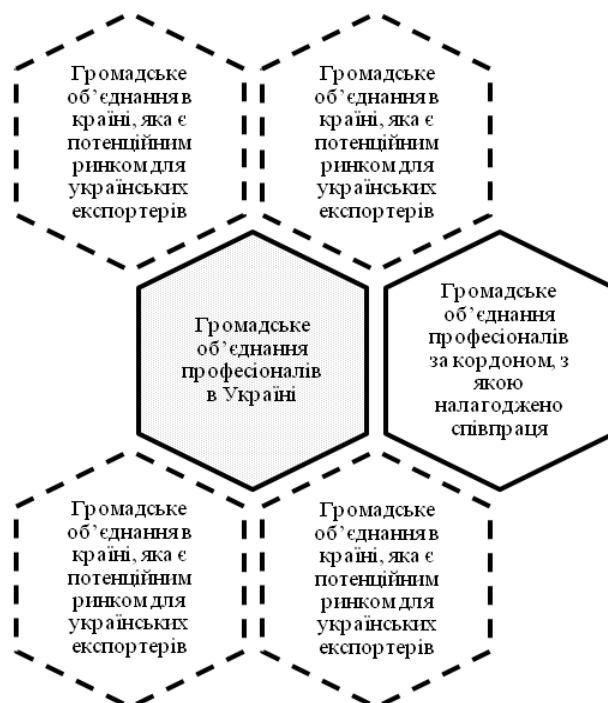
**Рис. 2. Другий етап: вихід на новий ринок та просування**

Джерело: розроблено автором

На *другому етапі* за участі експертів, які забезпечують компетентний підхід до організації бізнесу за кордоном, відбувається позиціонування та просування підпри-

ємства та його продукції на зовнішньому ринку. Водночас відбувається формування експортного бренд-упізнавання громадської організації та її членів, яке включає: участь громадської організації у виставках та інших промоційних заходах, використання веб-ресурсів громадської організації мовами зовнішнього ринку; навчання (тренінги, семінари) підприємств-учасників практики ведення зовнішньоекономічної діяльності; присутність громадської організації на відомих експортних інтернет-ресурсах; отримання грантів для підприємств на розвиток експорту (ПРООН, USAID, IFC та ін.).

Після закріплення бренду громадського об'єднання професіоналів на ринку однієї країни регіону (в нашому випадку на ринку Королівства Марокко) здійснюється вихід на ринки інших країн регіону за схемою, описаною в попередніх двох етапах, та з використанням напрацьованих зв'язків між професіоналами національного громадського об'єднання та громадської організації за кордоном. Це є *третьім етапом* Стратегії (рис. 3), який уможливується через існування щільних зв'язків між професіоналами в певному регіоні. На цьому етапі дуже важливим є ринковий імідж національного громадського об'єднання та його членів, сформований на другому етапі впровадження Стратегії.



**Рис. 3. Третій етап: поширення експорту на інші ринки регіону за підтримки громадських об'єднань**

Джерело: розроблено автором

В нашому прикладі громадською організацією за кордоном виступає *Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole au Maroc (FISA)* [8], яка об'єднує всіх виробників птиці, яєць і комбікормів у Королівстві Марокко та має тісні зв'язки із українським об'єднаннями професіоналів – Міжрегіональним союзом птахівників та кормовиробників України [9]. Співпраця між двома громадськими об'єднаннями вже принесла певні результати, які наразі є комерційною таємницею підприємств, що залучені до співробітництва.

Найближчими регіональними сусідами Королівства Марокко та найбільш перспективними ринками для поширення українського експорту в Північній Африці є ринки Тунісу, Єгипту та Алжиру (табл. 2). Разом ці три країни в 2016 році імпортували 207164 т кормових добавок на суму 297,581 млн дол., та 10732 т дезінфектантів

(32,117 млн дол.). Україна цього ж року експортувала 33035 т кормових добавок на суму 12,19 млн дол та 125 т дезінфектантів (370 тис. дол.) [6]. Отже, очевидним є потенціал ринків розглянутих країн для поширення українського експорту дезінфектантів та кормових добавок, зокрема зважаючи на переваги співвідношення між ціною та якістю української продукції.

Таблиця 2

**Світовий експорт кормових добавок та дезінфектантів  
до Тунісу, Єгипту та Алжиру в 2016 році**

Країна	Кормові добавки (код ТН ЗЕД 230990)		Ключові експортери	Дезінфектанти (код ТН ЗЕД 380894)		Ключові експортери
	млн дол.	тис. т		млн дол.	тис. т	
Туніс	46,900	35,506	Італія, Франція	2,954	1,312	Франція, Бельгія, Німеччина
Єгипет	168,154	111,719	Туніс, Бельгія, США, Китай	22,115	7,127	Німеччина, Іспанія, Італія
Алжир	82,527	59,939	Франція, Бельгія, Іспанія	7,048	2,293	Франція, ОАЕ, Німеччина, Іспанія
Всього	297,581	207,164		32,117	10,732	

Джерело: побудовано за даними [6]

Як свідчать дані табл. 2, окрім світових лідерів з експорту ветеринарних препаратів та кормових добавок (США, країни ЄС та Китай) на ринках країн БСПА присутні регіональні постачальники, зокрема Туніс та ОАЕ, що демонструє високе значення регіональних зв'язків. Таким чином, обраний підхід до входження на ринок однієї країни регіону із ланцюговим поширенням експорту на інші країни цього ж регіону обґрунтований реаліями регіональної взаємодії.

**Висновки.** Показано, що запропонована “стратегія єдності національних професіоналів” є запорукою успішного виходу українських експортерів на ринки країн Близького Сходу та Північної Африки і може бути застосована на інших регіональних ринках, зокрема на всьому африканському континенті.

#### Список використаних джерел

1. Дедеяєва Л. М. Експортні можливості України в посткризовий період [Електронний ресурс]. URL: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/1\(66\)uazt\\_2013\\_1\\_3.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/1(66)uazt_2013_1_3.pdf)
2. Осипов В. Єрмакова О. Розвиток українського експорту металопродукції до країн Арабського союзу чавуну та сталі // Економіка України. 2009. № 12. С. 62–68.
3. Каганяк М. Експортери в пошуках підтримки: як допомогти виходу на нові ринки [Електронний ресурс]. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2018/01/22/7076276/>
4. Макух В. Україна та держави Північної Африки: стан і перспективи співпраці в агропромисловій сфері [Електронний ресурс]. URL: <http://old.niss.gov.ua/monitor/July08/22.htm>
5. Громадська спілка “Міжрегіональний союз птахівників та кормовиробників України” – офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <http://ptahokorm-union.com/>
6. United Nations – official web-site [Electronic resource]. URL: <http://www.un.org>
7. Near East & North Africa: Emerging feed business contributes to food security and safety [Electronic resource]. URL: <https://www.gmpplus.org/pagina/12361/near-east--north-africa-emerging-feed-business-contributes-to-food-security-and-safety.aspx>
8. Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole au Maroc (FISA) – official web-site [Ressource électronique]. URL: [www.fisamaroc.org.ma/](http://www.fisamaroc.org.ma/)
9. Представители Марокканской Федерации птицеводства (FISA) посетили Украину [Электронный ресурс]. URL: <http://agro.press/ru/article/predstaviteli-marokkanskoj-federatsii-ptitsevodstva--fisa--posetili-ukrainu>

**References**

1. Dediaieva L. M. Eksportni mozhlyvosti Ukrainy v postkryzovyi period [Export capacities of Ukraine in the post-crisis period]. Retrieved from [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/1\(66\)/uazt\\_2013\\_1\\_3.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/1(66)/uazt_2013_1_3.pdf) [in Ukrainian].
2. Osypov V., Yermakova O. (2009). Rozvytok ukrainskoho eksportu metaloproduktsii do krain Arabskoho soiuzu chavunu ta stali [The development of Ukrainian exports of metal products, cast iron and steel, to the countries of Arab Union]. *Ekonomika Ukrainy – The economy of Ukraine*, 12, 62–68 [in Ukrainian].
3. Kahaniak M., Eksportery v poshukakh pidtrymky: yak dopomohty vykhodu na novi rynky [Exporters in quest of support: how new market entries can be helped]. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2018/01/22/7076276/> [in Ukrainian].
4. Makukh V. Ukraina ta derzhavy Pivnichnoi Afryky: stan i perspektyvy spivpratsi v ahropromyslovii sferi [Ukraine and North Africa states: performance and prospects of cooperation in agroindustrial sphere]. Retrieved from <http://old.niss.gov.ua/monitor/Juli08/22.htm> [in Ukrainian].
5. Hromadska spilka “Mizhrehionalnyi soiuz ptakhivnykiv ta kormovyrobnykiv Ukrainy” – ofitsiyniy sait [The public union “Interregional Union of Poultry Farmers and Fodder Producers of Ukraine” – the official web-site]. Retrieved from <http://ptahokorm-union.com/> [in Ukrainian].
6. United Nations – the official web-site. Retrieved from <http://www.un.org>
7. Near East & North Africa: Emerging feed business contributes to food security and safety. Retrieved from <https://www.gmpplus.org/pagina/12361/near-east--north-africa-emerging-feed-business-contributes-to-food-security-and-safety.aspx>
8. Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicoleau Maroc (FISA) – the official web-site. Retrieved from [www.fisamaroc.org.ma/](http://www.fisamaroc.org.ma/)
9. Predstaviteli Marokkanskoï Federatsyy ptitsevodstva (FISA) posetili Ukrainu [Representatives from the Moroccan Federation of Poultry Farmers have visited Ukraine]. Retrieved from <http://agro.press/ru/article/predstaviteli-marokkanskoï-federatsii-ptitsevodstva--fisa--posetili-ukrainu> [in Russian].

*С. ГАСИМ,*

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры международных экономических отношений,  
Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина*

**Стратегия выхода украинских производителей на рынки стран  
Ближнего Востока и Северной Африки (на примере рынка  
ветеринарных препаратов Королевства Марокко)**

*Статья посвящена решению одного из актуальных вопросов управлению внешнеэкономической деятельностью предприятий. На примере рынка ветеринарных препаратов Королевства Марокко автором предложена стратегия выхода украинских производителей на рынки стран Ближнего Востока и Северной Африки. Проведена комплексная диагностика марокканского рынка дезинфектантов, кормовых добавок и ветеринарных препаратов, предназначенных для лечения животных, и выявлены потенциальные ниши для украинского экспорта.*

**Ключевые слова:** стратегия единства национальных профессионалов, ветеринарные препараты, Королевство Марокко, регион Ближнего Востока и Северной Африки, сертификация GMP.

S. GACIM,  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department for International Economic Relations,  
Karazin Kharkiv National University

### **A Strategy for Entry to the Markets of Middle East and North Africa Countries (by Case of the Veterinary Market in the Kingdom of Morocco)**

*Markets of Middle East and North Africa (MENA) are very promising ones for Ukrainian exporters. Yet, by now these markets have been closed for most part of the Ukrainian producers because of: misunderstanding of the market specifics in this region and apprehensions of business failures or financial losses, misevaluation of own competitiveness in this region due to great many failed attempts of the market entry. Being attractive for Ukrainian exports, MENA markets need to be approached by prudent strategies. The purpose of the article is to develop and propose a strategy for entry of Ukrainian producers to MENA markets by case of the veterinary market of the Kingdom of Morocco.*

*The proposed strategy, “National Professionals’ Unity Strategy” relies on public professional unions as a guide of exporters to external markets by setting up relations with relevant professional unions abroad. This strategy involves entry to the market of one country (a startup country) with the chain expansions of exports in other MENA countries. The Kingdom of Morocco is proposed as a startup country because of its political and economic stability, good business and investment climate, being an important premise for international cooperation. The strategy covers three consecutive phases: analysis and evaluation; entry to a new market and promotion; chain expansion of exports to other countries of the region. A detailed description of each phase is given. A comprehensive diagnostics of the Moroccan market of disinfectants, fodder additives and veterinary drugs was made. The potential niches for Ukrainian exports to the Kingdom of Morocco were identified. The problems to be faced by potential Ukrainian exporters of veterinary drugs are highlighted. Statistical data on global exports of fodder additives and disinfectants to the Kingdom of Morocco, Tunisia, Egypt and Algeria, with the share of EU (for 2016) are supplied as an evidence to good potentials of MENA markets for Ukrainian exporters. It is concluded that the proposed strategy, as a premise to market entry in the MENA context, can be effectively applied in other regional markets, in African continent in particular.*

**Keywords:** *National Professionals’ Unity Strategy, veterinary medicines, Kingdom of Morocco, Middle East and North Africa region, GMP certification.*

Посилання на статтю:

Гасім С. Стратегія виходу українських виробників на ринки країн Близького Сходу та Північної Африки (на прикладі ринку ветеринарних препаратів Королівства Марокко) // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр. 2018. №1-2. С. 174-181.