

Н. І. Джурук,
магістр економіки, ДВНЗ "Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана"
ORCID ID: 0000-0002-4588-5936

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.171

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАХІДНОЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

N. Dzhuruk,
Master of Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN CONFECTIONERY ENTERPRISES IN THE WESTERN EUROPEAN MARKET

Статтю присвячено дослідженню конкурентоспроможності українських кондитерських підприємств на ринку Західної Європи. Актуальність такого дослідження обґрунтована передусім тим, що на сьогодні дедалі більше підприємств задумуються про розширення своєї діяльності за межі однієї держави. Знаходячи нові ринки збуту, підприємства збільшують свої доходи, які надалі зможуть спрямувати на розвиток бізнесу. Це допоможе їм підвищити власну конкурентоспроможність та стати вагомими гравцями і на вітчизняному, і на світовому ринках. Втім, не завжди на підприємства, які виходять на ринки інших держав, чекає успіх: деякі з них зазнають збитків та змушені припинити зарубіжну діяльність. Трапляться такі невдачі здебільшого через те, що підприємства не змогли об'єктивно оцінити рівень своєї конкурентоспроможності, не провели комплексний аналіз становища нового ринку та обрали невірну стратегію розвитку. А тому у сучасній економічній науці виникла потреба у здійсненні дослідження, завдяки якому вдалося б мінімізувати загрозу таких несприятливих ситуацій.

У статті було здійснено аналіз привабливості ринку кондитерських виробів у Західній Європі та на основі цього визначено доцільність розширення українськими виробниками своєї діяльності у межах цього регіону. На прикладі підприємства "Roshen" як одного з лідерів української кондитерської галузі проаналізовано, які сильні та слабкі сторони мають вітчизняні товаровиробники. У статті було застосовано матричний підхід GE-McKinsey, який дозволив здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності українських кондитерських підприємств шляхом зіставлення їх сильних сторін та можливостей, які є на ринку Західної Європи. Завдяки цьому було рекомендовано оптимальні стратегії розвитку як для великих підприємств, так і для тих, яким ще не вдалося досягнути рівня "титанів" вітчизняної кондитерської галузі.

Результати цього дослідження можуть бути використані як підґрунтя подальшого наукового аналізу конкурентоспроможності українських підприємств, при розробці стратегій розвитку виробниками кондитерських товарів та при виборі ними нових ринків збуту.

The paper touches upon the issues of the study of the Ukrainian confectionery companies' competitiveness in the Western European market. The relevance of this research is caused primarily by the fact that today more and more companies are thinking about expanding their business outside their country. Having found new markets, companies increase their incomes, and they will be able to direct these funds on business development. As a result, they will increase their own competitiveness and become more important players in both domestic and global markets. However, companies that enter the markets of other countries are not always successful: some of them suffer losses and have to cease foreign business. These failures happen mainly because companies do not assess their competitiveness level objectively, do not conduct a comprehensive analysis of the new market, and chose the wrong development strategy. Therefore, in the modern Ukrainian economy, there is a need for research that would minimize the threat of such situations that have a negative impact both on the state of one enterprise and the whole Ukrainian economy.

The article analyses the attractiveness of the confectionery market in Western Europe and on this basis determines the feasibility of expanding Ukrainian producers' activities within this region. In the case of Roshen as one of the leaders of the Ukrainian confectionery industry, the strengths and weaknesses of domestic producers are analyzed. The article applied the matrix approach of GE-McKinsey, which allowed to make a comprehensive assessment of the competitiveness of Ukrainian confectionery companies by comparing their strengths and opportunities in the Western European market. Due to this, optimal development strategies were recommended both for large enterprises and for those who have not yet managed to reach the level of "titans" of the domestic confectionery industry.

The results of this study can be used as a basis for further scientific analysis of the competitiveness of Ukrainian enterprises, in developing strategies for the development of confectionery manufacturers and in their choice of new markets.

Ключові слова: кондитерська галузь, конкурентоспроможність, західноєвропейський кондитерський ринок, зарубіжні ринки, експортна діяльність.

Key words: confectionery industry, competitiveness, Western European confectionery market, foreign markets, export.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Переважає більшість ринків наразі характеризуються наявністю досить жорсткої конкурентної боротьби між їх учасниками, а тому поняття конкурентоспроможності підприємств є чи не найважливішим чинником у оцінці їх діяльності. Багатьом підприємствам складно витримувати натиск конкуренції навіть на вітчизняному ринку, якщо ж мова йде про вихід на закордонні ринки, це стає ще складнішим. Водночас у сучасну епоху глобалізації розширення меж своєї діяльності є актуальним як ніколи, а тому переважна більшість підприємств різних галузей так чи інакше розглядають перспективи експорту своєї продукції та відкриття представництв у інших державах.

Кондитерська галузь — теж не виняток: вихід на іноземні ринки дозволить українським виробникам отримувати більші прибутки та посилювати свої конкурентні позиції як у світі загалом, так і в Україні зокрема. Одним із найбільш привабливих регіонів для розширення ринків збуту є Західна Європа, що спричинено її територіальною близькістю та високим рівнем доходів потенційних споживачів. А тому цілком логічно постає питання: наскільки конкурентоспроможними є українські кондитерські підприємства на західноєвропейському ринку та які є шляхи покращення їх позицій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні є досить багато публікацій присвячених дослідженню конкурентоспроможності підприємств. Зокрема цю тематику досліджували такі українські вчені: Н.В. Андреюк, О.М. Гончарова, Т.В. Гринько, Т.М. Литвиненко, О.П. Микитюк, А.О. Пашнюк, О.В. Піменова, Г.М. Філюк та інші. Попри це тема конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на закордонних ринках залишається значною мірою недослідженою, а тому аналіз конкурентоспроможності українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку є актуальним для сучасної економічної науки.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є здійснення аналізу конкурентоспроможності українських кондитерських підприємств на ринку Західної Європи та визначення оптимальних стратегій їх розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В економічній науці є різні підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства. Зокрема Б. Карлоф тісно пов'язує її із поняттями конкурентної позиції та конкурентних переваг та визначає як здатність підприємства підтримувати стійку конкурентну позицію, укріплювати її та забезпечувати рівень

Таблиця 1. Позиції українських кондитерських підприємств у рейтингу Global Top 100 Candy Companies

| Підприємство | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| «Roshen» | 22 | 24 | 25 | 27 | 27 |
| «ABK» | - | 67 | 64 | - | 65 |
| «Millennium» | - | - | - | - | 74 |
| «Konti» | 38 | 43 | 43 | 44 | 80 |

Джерело: розроблено автором на основі [4].

доходів, вищий від середньогалузевого [1, с. 58—61]. Г. М. Філюк визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність утримувати своє положення на ринку та динамічно розвиватися в умовах жорсткої конкурентної боротьби [2, с. 5]. Згідно з Т.В. Гринько, конкурентоспроможність — це синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу внаслідок досягнення конкурентних переваг [3, с. 51].

Виходячи з вищевикладеного, конкурентоспроможність підприємств слід розуміти перш за все як їх уміння утримувати свої позиції, виходячи із реалій зовнішнього середовища та знаходити можливості для розвитку і розширення своєї діяльності за таких умов.

На конкурентоспроможність підприємств впливають два типи чинників:

— ендогенні (ті, що обумовлені діями всередині компанії);

— екзогенні (зовнішні чинники, які компанія контролювати не може) [2, с. 5].

На перший погляд може здатися, що компаніям слід сконцентруватися лише на ендогенних чинниках та сподіватися на те, що кон'юнктура ринку буде сприятливою. Втім, такий підхід є надто одностороннім та навіть небезпечним, адже робить підприємства вразливими. Для того щоб стати по-справжньому успішними, потрібно перебувати в активній взаємодії із зовнішнім середовищем: першими помічати нові можливості та диверсифікувати ризики для того, щоб зазнати якомога менших втрат у разі кризи. Часом різні підприємства однієї галузі кардинально по-різному реагують на одні й ті ж події. Деякі із них можуть збанкрутувати, а іншим вдається еволюціонувати й розпочати нові проекти. Така різниця пояснюється передусім їх реакціями на зміну зовнішнього середовища, адаптабельністю та відкритістю новому.

Тому для коректного аналізу конкурентоспроможності українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку необхідно, по-перше, звернути увагу на реальний стан речей на ринку — наскільки він є сприятливим для виходу на нього нових компаній та, по-друге, проаналізувати рівень розвитку безпосередньо самих підприємств, їх готовність до розширення і вдосконалення.

Передусім варто звернути увагу на те, наскільки українські кондитерські фабрики відомі у світі та чи можуть вони стояти в одному ряду з іншими відомими компаніями та чинити їм дієву конкуренцію. Одним із визнаних на світовому рівні рейтингів кондитерських компаній є рейтинг видання Candy Industry Magazine, котрий базується на оцінці таких факторів як чистий обсяг продажів компанії, кількість працівників та кількість заводів — Global Top 100 Candy Companies. У 2020 р. до нього потрапили 4 українські кондитерські компанії: "Roshen", "ABK", "Millennium" та "Konti". Це досить хороший результат: кращі показники наразі мають кондитерські галузі лише двох західноєвропейських країн — Німеччини (13 підприємств) та Швейцарії (6 підприємств) [4].

Водночас часом буває так, що компанії потрапляють до рейтингів лише одного року внаслідок сприятливого збігу обставин, і більше в ньому не з'являються.

Тому слід проаналізувати динаміку зміни рейтингових позицій вищезгаданих підприємств за останні п'ять років, подану у таблиці 1.

Відмітимо, що сталої позиції у межах 22—27 позначок дотримується компанія "Roshen". Щодо компанії "Kontі", то її результати теж були хорошими: у 2016—2019 рр. вона посідала 38—44 позиції, однак у 2020 р. різко опустилася до 80-ої. Компанія "АВК" періодично зникала з рейтингу, а "Millennium" з'явилася у ньому лише цього року. Факт того, що останнім часом у світових рейтингах були присутні від 2 до 4 українських кондитерських підприємств дає підстави вважати, що вітчизняна кондитерська галузь є достатньо конкурентоспроможною та її продукція користуватиметься попитом на ринку Західної Європи. А тому проведення дослідження конкурентоспроможності українських кондитерських підприємств є обґрунтованим.

Існують різні методики оцінки конкурентоспроможності підприємств. Зокрема це матричні методи, та саме: матриця "зростання — частка ринку" Бостонської консалтингової групи, матриця GE-McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS тощо, індексні (зокрема, інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції) та графічні.

Для аналізу конкурентоспроможності українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку доцільно використати матрицю GE-McKinsey. Її перевагою є те, що у процесі дослідження беруться до уваги як екзогенні чинники (показники привабливості ринку), так і ендегенні (оцінюються сильні сторони підприємства). Крім того, на основі цього визначаються оптимальні стратегії розвитку, дев'ять варіацій яких проілюстровано на рисунку 1.

У процесі аналізу розглядаються фактори, які впливають на привабливість ринку та на конкурентоспроможність бізнесу. Оцінюючи привабливість ринку, зазвичай звертають увагу на поточний стан ринку та тенденції його розвитку, споживацькі очікування та легкість входження на ринок. У рамках цього аналізу до уваги братимуться наступні фактори привабливості ринку:

- загальний розмір ринку;
- темпи зростання ринку;
- історична норма прибутку;
- інтенсивність конкуренції;
- вимоги до знань працівників;
- перешкоди для входу.

У аналізі конкурентоспроможності компанії, акцент зазвичай робиться на її поточних ресурсах, динаміці розвитку, сильних та слабких сторонах у сфері виробництва та маркетингу тощо. Тому оцінку конкурентоспроможності "Roshen" буде здійснено на підставі таких показників:

- частка ринку;
- швидкість зростання;
- якість продукції;
- репутація бренду;
- ціноутворення;
- розподільна мережа;
- ефективність реклами;
- виробнича потужність.

Кожному з вищевказаних факторів буде надано оцінку від 1 до 10 балів, яку потім буде скореговано у залежності від її питомої ваги, визначеної у таблицях 2 та 4. На підставі цього розраховуються кінцеві результати, які свідчать про привабливість кондитерського ринку Західної Європи та конкурентоспроможність "Roshen" відповідно.

Почати слід із аналізу привабливості ринку кондитерських виробів у Західній Європі. Він є досить вели-

Конкурентоспроможність бізнесу

| | | Сильна | Середня | Слабка |
|---------------------|---------|---------------------------------|---|---|
| Привабливість ринку | Висока | Захисна позиція | Інвестування у розвиток бізнесу | Вибірковий розвиток |
| | Середня | Вибірковий розвиток | Стратегія вибірковості або управління доходами | Обмежена експансія або «збір урожаю» |
| | Низька | Захист та переорієнтація | Управління доходами | Вихід з ринку |

Рис. 1. Стратегії розвитку підприємств згідно з матрицею GE-McKinsey

Джерело: [5].

ким та становить 35% світового ринку. У 2018 р. його обсяг склав близько 71 млрд доларів США [6]. Якщо говорити про потенційних споживачів, то оскільки кондитерські вироби належать до харчових продуктів, купують їх майже всі. Водночас європейські споживачі надають перевагу якісним кондитерським виробам та готові платити за такі вироби, спонукаючи компанії виробляти та постачати товари преміум-класу.

На ринку кондитерських виробів виділяють чотири основних види товарів:

- 1) шоколадні кондитерські вироби;
- 2) цукрові кондитерські вироби (карамель та глазур);
- 3) морозиво;
- 4) випічка та торти довгого зберігання [6].

Співвідношення між їх ринковими частками є нерівномірним, зокрема найбільше доходів припадає на випічку та торти довгого зберігання (51—53% у різні роки), на другому місці шоколадні вироби (22—23%), дохід від продажів цукрових кондитерських виробів та морозива є приблизно однаковим (12—13% за кожною категорією [7]. Наочно це проілюстровано на рисунку 2. "Roshen" спеціалізується здебільшого на шоколадних кондитерських виробах, хоча в асортименті є також цукрові кондитерські вироби та товари довгого зберігання.

Стосовно темпів зростання західноєвропейського ринку кондитерських виробів, то вони не є високими: за різними оцінками показник CAGR становить близько 3,1—3,5% [6].

Попри те, що глобалізація, яка останнім часом властива практично усім галузям економіки, сприяє розширенню кондитерського ринку, конкуренція постійно зростає, адже кількість виробників збільшується не лише завдяки вітчизняним європейським підприємствам, а і через зростання обсягів імпорту [8]. А тому підтримувати конкурентоспроможність на цьому ринку стає складніше.

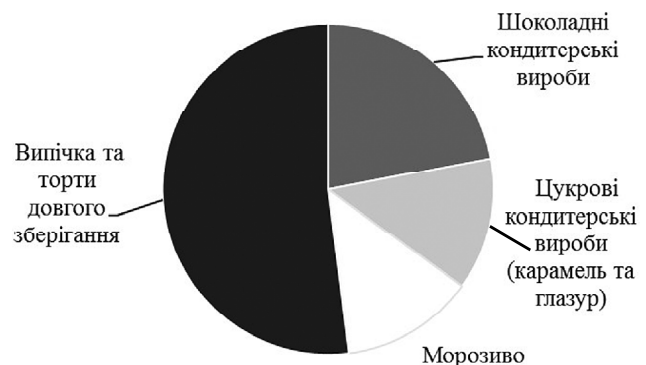


Рис. 2. Співвідношення між різними видами кондитерських товарів

Джерело: розроблено автором на основі [7].

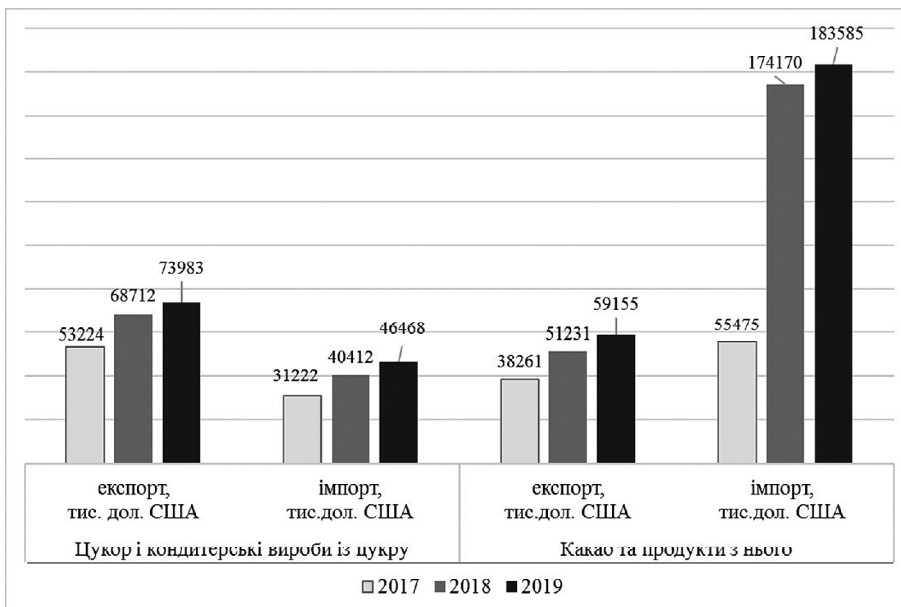


Рис. 3. Динаміки зміни показників експорту та імпорту між Україною та ЄС у 2017–2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [12; 13].

Доходи та витрати різних кондитерських компаній можуть значно різнитися між собою в залежності від того, наскільки грамотна політика провадиться менеджментом. Водночас доцільно очікувати показники операційної рентабельності до 15%. Наприклад, у компанії Nestle цей показник у 2019 р. становив — 14,8% [9], у Hershey Co — 15,3% [10]. Загалом такі результати є цілком прийнятними — і не високими, і не низькими у порівнянні з іншими галузями.

Для того аби ефективно розвивати кондитерське підприємство на іноземному ринку потрібні зусилля різноманітних фахівців. По-перше, це люди, які безпосередньо залучені у процеси виробництва — кондитери, технологи тощо. По-друге, необхідні також економісти, логісти, маркетологи, які займатимуться пошуком нових ринків збуту, розрахунком рентабельності виготовлення продукції, визначатимуть оптимальні ціни на ринках різних країн тощо. Багато із цих професій вимагають вищої освіти та високого рівня компетентності. Необхідна кваліфікація не є унікальною, адже кондитерська галузь існує уже давно, а тому є достатня кількість людей, які володіють необхідними навичками. Потрібно також враховувати і те, що вироблення кондитерської продукції потребує дорогого обладнання і з виходом на нові ринки може з'явитися необхідність розширення асортименту під потреби нових споживачів, що призведе до витрат на виробничі потужності.

Ще одним не менш важливим фактором при оцінці можливості виходу на іноземний ринок є наявність перешкод для такого входження. У цьому випадку мову йде про ввізні мита. У 2016 р. набрала чинності економічна частина Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, згідно з якою передбачалося поступове зменшення ввізних мит, і станом на сьогодні на переважну більшість митної продукції ставка мита — 0% [9]. Це, безумовно, значно полегшує торгівлю, і експорт кондитерських виробів за останні роки дійсно зріс. Необхідно розуміти, що зменшення ввізних мит було взаємним, і імпорт кондитерських виробів в Україну з ЄС також зростає, але зі значно більшими темпами. До прикладу, якщо у 2017 р. імпорт какао та продуктів із нього перевищував експорт у 1,44 раза, то у 2019 р. — уже в 3,1 раза [12; 13]. Динаміку зміни показників імпорту та експорту проілюстрована на рисунку 3.

Таким чином, підписання такої угоди призвело з одного боку до відкриття західноєвропейського ринку для

українських кондитерських товаровиробників, а з іншого — до зростання конкуренції на вітчизняному товарному ринку.

На підставі проведеного дослідження було оцінено різні фактори впливу на привабливість західноєвропейського кондитерського ринку, результати чого наведено у таблиці 2.

Таким чином, привабливість західноєвропейського ринку є середньою, що досить добре, оскільки ринків із високим рівнем привабливості на сьогодні дуже мало, як правило, вони стосуються новітніх технологій, які швидко набули попиту серед користувачів, але ще не встигли привабити велику кількість виробників. Крім того, часто висока привабливість ринку — відносно короткострокове явище. Кондитерський ринок належить до традиційних, його історія злічується сотнями років, однак при цьому він не втрачає своєї актуальності. Тому безумовно українським кондитерським підприємствам доцільно на нього виходити.

Втім, не менш важливим є те, наскільки конкурентоспроможними є українські компанії у Західній Європі. Однозначно тут відповіді складно, оскільки серед кондитерських підприємств в Україні є і такі гіганти як "Roshen", "ABK", "Millennium" та "Konti", так і дрібні виробники, тому цілком природно, що їх можливості виходу на іноземні ринки є зовсім різними.

З огляду на те, що найперспективнішим та найуспішнішим кондитерським підприємством України наразі є компанія "Roshen", доцільно розглянути наскільки конкурентоспроможною є саме її продукція на західноєвропейському ринку, і на підставі цього робити висновки про можливості галузі загалом.

Наразі у власності компанії "Roshen", окрім українських виробничих потужностей, є кондитерська фабрика "Bonbonetti" в Угорщині (спеціалізується на виробництві шоколаду) та Клайпедська кондитерська фабрика у Литві (спеціалізація — карамельні цукерки). Також відбувається розширення роздрібної мережі: магазини "Roshen" є у більшості країн Європи [14]. І хоча продукція "Roshen" є новою для європейських споживачів, можливість продажу товарів під брендами уже відомих угорської та литовської фабрик надає ряд бонусів.

Крім того, "Roshen" активно нарощує темпи розвитку за межами України. Річні темпи зростання обсягів експорту компанії досягають 30% [15].

На українському ринку "Roshen" має репутацію однієї з найбільш якісних кондитерських фабрик. Водночас, якщо мова йде про ринок Західної Європи, вимоги до якості будуть значно вищими. Крім того, дуже часто споживачі сприймають якість продукту суб'єктивно, керуючись стереотипами, а не реальними показниками та компонентами, які входять до складу продукту. До прикладу, слова "швейцарський шоколад" на підсвідомому рівні асоціюються з якістю, навіть якщо насправді це не зовсім так. Тому за цим критерієм "Roshen" складно вийти в лідери ринку.

Репутація бренду також досі не є стійкою. Солодощі та кондитерські вироби — це те, що асоціюється у людей зі святом та радістю, їх часто купують дітям. А тому у рекламі шоколаду європейські виробники, які вже довго працюють на ринку, часто використовують тематику традиційних свят та сімейних цінностей. Крім того, купуючи солодощі своїм дітям, батьки схильні обирати перевірені часом бренди — ті, які самі їли в дитинстві. У "Roshen" немає такої конкурентної переваги, тому репутацію потрібно напрацьовувати.

Рекламна політика компанії на західноєвропейському ринку також не є надто активною: компанія майже не має відеороликів, орієнтованих на місцевих споживачів, не використовує активне просування у соціальних мережах.

Проте вищевказані недоліки "Roshen" компенсує нижчими цінами. У таблиці 3 наведено порівняння цін на аналоги продукції "Roshen" у Німеччині (інформацію взято з німецьких онлайн магазинів станом на липень 2020 р.).

Якщо дивитися на різницю між цінами у відсотковому співвідношенні, то в деяких випадках вона сягає майже 200 %, попри це, у грошовому виразі це до 1 €, а у багатьох випадках рахунок іде на євроценти. Така різниця в ціні навряд чи буде вирішальною для європейського споживача. Тому висновок із цього: робити ставку виключно на ціну точно не варто, адже врешті-решт завжди може знайтися виробник, який запропонує більш вигідний варіант.

На підставі цього можемо дати наступні оцінки сильним сторонам підприємства "Roshen" на західноєвропейському ринку, вказані у таблиці 4.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства "Roshen", як і привабливість кондитерського ринку Західної Європи, є середнім. На основі цього можна рекомендувати стратегію вибірковості або управління доходами. У такій ситуації рекомендується концентрувати інвестиції у сегментах, де дохідність є високою, а ризики відносно низькими. Також багато уваги слід приділяти захисту уже напрацьованих здобутків.

Однак потрібно розуміти, що "Roshen" — це гігант української кондитерської промисловості. Але окрім нього є також багато інших, дрібніших підприємств, деякі з яких теж хочуть розширити ринки збуту за рахунок західноєвропейського регіону. У їх випадку конкурентоспроможність буде низькою, тому їм доречно використовувати стратегію обмеженої експансії або "збору урожаю". Тобто шукати способи експорту з низькою долею ризику, а також сконцентруватися на раціоналізації процесів виробництва та мінімізації витрат. Слід звертати увагу на ті, продукти, які наразі знаходяться на вершині популярності та зіставити їх із реальними можливостями виробництва.

До прикладу на сьогодні у кондитерській галузі панують такі тренди:

1. Чорний шоколад: це пов'язане з тим, що, на відміну від багатьох інших солодоців, його вживання може принести користь для здоров'я, наприклад, зменшити рівень стресу та покращити кровообіг.
2. Продукти преміум-класу: преміум шоколад із більшим відсотком какао останнім часом має більший попит, ніж інші сегменти цукеркової промисловості.
3. Шоколад з екзотичними ароматизаторами або добавками: наприклад, цитрусові, спеції або навіть сіль.
4. Маленькі порції: споживачі починають все свідоміше ставитися до свого здоров'я та прагнуть таким чином контролювати рівень спожитих ними калорій [18].
5. Соціальна відповідальність виробників: останнім часом споживачі все частіше стають лояльними до брендів, а не до окремих продуктів, і прагнуть бачити у компаніях не лише бажання заробити, а і спрямувати частину отриманих коштів на соціальні потреби та допомогу тим, хто цього потребує. Багато кондитерських компаній публікують щорічні звіти соціальної відповідальності, у яких висвітлюють свої благочинні здобутки.

Таким чином, українські кондитерські товаровиробники мають усі можливості, щоб стати гідними конкурентами на західноєвропейському ринку. При цьому для того, щоб досягти успіху необхідно чітко спланувати свої дії та раціонально ставитися до витрат та інвестицій. Слід також враховувати і те, що продукція, яка користується попитом на українському ринку не завжди буде популярною в країнах Західної Європи і навпаки, тому слід підлаштуватися під вимоги нового ринку.

Таблиця 2. Оцінка факторів привабливості кондитерського ринку Західної Європи

| Фактори привабливості ринку | Питома вага | Оцінка (1-10 балів) | Скорегована оцінка |
|-----------------------------|---|---------------------|--------------------|
| Загальний розмір ринку | 20% | 9 | 1,8 |
| Темпи зростання ринку | 20% | 3 | 0,6 |
| Історична норма прибутку | 15% | 6 | 0,9 |
| Конкурентна інтенсивність | 20% | 3 | 0,6 |
| Вимоги до знань | 15% | 5 | 0,75 |
| Перешкоди для входу | 10% | 4 | 0,4 |
| Результат | 5,1 (середній рівень привабливості ринку) | | |

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3. Порівняння цін на аналоги продукції "Roshen" у Німеччині

| Товар | Ціна |
|--|--------|
| Roshen Schokolade Extra dark (70% какао, вага – 90 г) | 1,32 € |
| E. Wedel Schokolade Zartbitter (64% какао, вага – 100 г) | 1,39 € |
| Goplana Bitterschokolade (60% какао, вага – 90 г) | 1,39 € |
| Lindt Excellence (70% какао, вага – 100 г) | 2,25 € |
| Ritter Sport Alpenmilch (30% какао, вага – 100 г) | 1,79 € |
| Trumpf Schogetten Bitter (50% какао, вага – 100 г) | 1,69 € |
| Gut & Günstig Zartbitter (50% какао, вага – 100 г) | 0,99 € |

Джерело: розроблено автором на основі [15; 16].

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що західноєвропейський ринок є одним із найбільших кондитерських ринків у світі, він має середній рівень привабливості, а тому українським кондитерським підприємствам однозначно варто розглядати його як можливість розширення кордонів своєї діяльності. Водночас варто враховувати, що товари, які мають попит в Україні не завжди матимуть його в Західній Європі й навпаки, а тому треба бути готовими підлаштуватися під потреби місцевих споживачів.

Загалом українські кондитерські підприємства є конкурентоспроможними на ринку Західної Європи. Однак можливості великих компаній, а саме: "Roshen", "ABK", "Millennium", "Konti", значно різняться від тих, що мають менші підприємства, а тому їм слід використовувати різні стратегії розвитку. Великим підприємствам доцільно застосовувати стратегію вибірковості або управління доходами (концентрувати інвестиції у сегментах, де дохідність є високою, а ризики відносно низькими та приділяти увагу захисту уже напрацьованих здобутків). Для менших підприємств оптимальною буде стратегія обмеженої експансії або "збору урожаю", котра передбачає концентрацію на раціоналізації процесів виробництва та мінімізації витрат, а також пошук низькоризикових способів експорту.

Таблиця 4. Оцінка конкурентоспроможності "Roshen" на західноєвропейському ринку

| Сильні сторони «Roshen» | Питома вага | Оцінка (1-10 балів) | Скорегована оцінка |
|-------------------------|--|---------------------|--------------------|
| Частка ринку | 20% | 2 | 0,4 |
| Частка зростання | 15% | 7 | 1,05 |
| Якість продукції | 10% | 5 | 0,5 |
| Репутація бренду | 10% | 2 | 0,2 |
| Ціноутворення | 15% | 9 | 1,35 |
| Розподільна мережа | 5% | 4 | 0,2 |
| Ефективність реклами | 5% | 2 | 0,1 |
| Виробнича потужність | 10% | 6 | 0,6 |
| Результат | 4,4 (середній рівень конкурентоспроможності) | | |

Джерело: розроблено автором.

Література:

1. Karloff B. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models) / B. Karloff. — London: Palgrave Macmillan UK, 1989. — 166 с.
2. Філюк Г.М. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Галина Михайлівна Філюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2013. — № 10. — С. 5—8.
3. Гринько Т.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств / Т.В. Гринько // Держава та регіони. — 2004. — № 2. — С. 50—53.
4. Candy Industry's Global Top 100 Candy Companies Lists [Електронний ресурс] // Candy Industry Magazine. — 2020. — Режим доступу: <https://www.candy-industry.com/Global-Top-100-Candy-Companies>
5. Мохон Р. Product Strategy Tools — GE/McKinsey Portfolio Matrix [Електронний ресурс] / Paul Мохон. — 2011. — Режим доступу: <http://pmoxon.blogspot.com/2011/09/product-strategy-tools-gemckinsey.html>
6. Europe Candy Market By Type (Chocolate Candy, Non Chocolate Candy), By Distribution Channel (Supermarkets, Convenience Stores, Grocery Stores, Online And Others) And By Region — Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, And Forecasts (2018—2023) [Електронний ресурс] // Market Date Forecast. — 2019. — Режим доступу: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-candy-market>
7. Confectionary (Europe) [Електронний ресурс] // Statista. — 2020. — Режим доступу: <https://www.statista.com/outlook/40100200/102/confectionery/europe?currency=eur>
8. Zimmer D. Competitiveness in the Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries in Europe in Europe [Електронний ресурс] / David Zimmer. — 2014. — Режим доступу: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/3395/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
9. Nestle Annual Report 2018 [Електронний ресурс]. — 2019. — Режим доступу: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf>
10. Hershey Operating Margin 2006-2020 | HSY [Електронний ресурс] // Macrotrends. — 2020. — Режим доступу: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/HSY/hershey/operating-margin>
11. Закон України "Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони": Закон України № 1678-VII від 16.09.2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>
12. Товарна структура зовнішньої торгівлі з країнами ЄС у 2018 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/tsztt_ES_18_u.htm
13. Товарна структура зовнішньої торгівлі з країнами ЄС у 2019 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/tsztt_ES_19_u.htm
14. Офіційний сайт "Рошен". Фабрики і заводи [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.roshen.com/pro-roshen/fabryky-i-zavody>
15. Експорт Roshen зростає на 30% в рік [Електронний ресурс] // Економічна правда. — 2018. — Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/07/9/638522/>
16. Онлайн-магазин Waldfurter [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.waldfurter.de>
17. Онлайн-магазин Supermarkt24h [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://supermarkt24h.de>
18. Industry Trends: European Confectionery [Електронний ресурс] // ECRM. — 2016. — Режим доступу: <https://ecrm.marketgate.com/blog/2016/12/Industry-Trends-European-Confectionery>

References:

1. Karloff, B. (1989), Business Strategy (a Guide to Concepts and Models), Palgrave Macmillan, London, UK.
2. Fyliuk, H. M. (2013), "Problems and Way of Increase of Ukrainian Companies' Competitiveness under Globalization", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 10, pp. 5—8.
3. Hryenko, T.V. (2004), "Factors of enterprise competitiveness", Derzhava ta rehiony, vol. 2, pp. 50—53.
4. Candy Industry Magazine (2020), "Candy Industry's Global Top 100 Candy Companies Lists", available at: <https://www.candyindustry.com/Global-Top-100-Candy-Companies> (Accessed 14th June 2020).
5. Moxon, P. (2013), "Product Strategy Tools — GE / McKinsey Portfolio Matrix", Strategic Product Management, [Online], available at: <http://pmoxon.blogspot.com/2011/09/product-strategy-tools-gemckinsey.html> (Accessed 27th June 2020).
6. Market Date Forecast (2019), "Europe Candy Market By Type (Chocolate Candy, Non Chocolate Candy), By Distribution Channel (Supermarkets, Convenience Stores, Grocery Stores, Online And Others) And By Region — Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, And Forecasts (2018—2023)", available at: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-candy-market> (Accessed 14th June 2020).
7. Statista (2020), "Confectionary (Europe)", available at: <https://www.statista.com/outlook/40100200/102/confectionery/europe?currency=eur> (Accessed 15th June 2020).
8. Zimmer, D. (2014), "Competitiveness in the Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries in Europe", CAOBISCO, [Online], available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/3395/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (Accessed 15th June 2020).
9. The official site of Nestle (2019), "Nestle Annual Report 2018", available at: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf> (Accessed 15th June 2020).
10. Macrotrends (2020), "Hershey Operating Margin 2006-2020", available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/HSY/hershey/operating-margin> (Accessed 15th June 2020).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On the ratification of the Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2> (Accessed 16th June 2020).
12. State Statistics Service of Ukraine (2019), "Commodity structure of foreign trade with EU countries in 2018", available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/tsztt_ES_18_u.htm (Accessed 16th June 2020).
13. State Statistics Service of Ukraine (2020), "Commodity structure of foreign trade with EU countries in 2019", available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/tsztt_ES_19_u.htm (Accessed 16th June 2020).
14. The official site of "Roshen" (2020), "Factories and plants", available at: <https://www.roshen.com/pro-roshen/fabryky-i-zavody> (Accessed 17th June 2020).
15. Ekonomichna pravda (2018), "Roshen export grows by 30% per year", available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/07/9/638522/> (Accessed 16th June 2020).
16. Online-shop Waldfurter (2020), available at: <https://www.waldfurter.de> (Accessed 16th June 2020).
17. Online-shop Supermarkt24h (2020), available at: <https://supermarkt24h.de> (Accessed 16th June 2020).
18. ECRM (2016), "Industry Trends: European Confectionery", available at: <https://ecrm.marketgate.com/blog/2016/12/Industry-Trends-European-Confectionery> (Accessed 16th June 2020).

Стаття надійшла до редакції 07.07.2020 р.