

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина**  
**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ТАРАШЕВСЬКА Аліна Сергіївна**

**ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент  
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка  
Групи МЕНМ-41  
Тарашевська Аліна Сергіївна

---

Науковий керівник  
К.е.н., доцент  
Дем'янчук О.Б.

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«    »                      2024 р.  
Завідувач кафедри

---

Тернопіль – 2024

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

**РОЗДІЛ 2. Аналіз інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку**

2.1. Фактори та інструменти досягнення підприємством міжнародної конкурентоспроможності

2.2. Використання компаніями інструментів забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку кондитерських виробів

**РОЗДІЛ 3. Удосконалення засобів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств**

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі міжнародна конкурентоспроможність стає вирішальним фактором успіху для будь-якої компанії, що прагне вийти на міжнародні ринки та здобути стійкі позиції. Це комплексне поняття, яке охоплює здатність фірми ефективно функціонувати в міжнародному середовищі, конкурувати з іноземними компаніями та пропонувати продукцію або послуги, що відповідають очікуванням та потребам зарубіжних споживачів.

Міжнародна конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю конкурувати на міжнародних ринках та успішно вести бізнес у міжнародному середовищі. Пошук джерел конкурентних переваг, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, є основою конкурентної стратегії компанії та її рівня міжнародної конкурентоспроможності..

Досягнення компанією міжнародної конкурентоспроможності потребує комплексного та стратегічного підходу, який охоплює всі аспекти її діяльності. Це складний процес, що потребує постійних зусиль, гнучкості та адаптації до мінливих умов глобального ринку. Успішна міжнародна конкурентоспроможність вимагає від компанії системної стратегії, орієнтованої на якість, ефективність, інновації та адаптацію до місцевих умов міжнародних ринків.

Питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств досліджували у своїх працях багато зарубіжних та вітчизняних учених: С. Бестужева, М. Зозуля, А. Касич, І. Камарчук, Н. Коваленко, Ф. Котлер, П. Кругман, О. Легостаєва, С. Мізюк, М. Портер, В. Приходько, Д. Решетняк, Ф. Шопський, В. Хачатрян та ін. Незважаючи на велику кількість публікацій з проблематики міжнародної конкурентоспроможності підприємства, залишається низка питань, які потребують осмислення, глибшого аналізу та додаткового дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є вивчення теоретичних засад та аналіз практичних інструментів забезпечення міжнародної

конкурентоспроможності підприємств для розробки шляхів підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання низки **завдань**, зокрема

- вивчити теоретичні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств;
- охарактеризувати фактори та інструменти досягнення підприємством міжнародної конкурентоспроможності;
- проаналізувати використання компаніями інструментів забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку кондитерських виробів;
- сформулювати та обґрунтувати напрями удосконалення забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств

**Об'єктом дослідження** є система заходів щодо формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** є інструменти та шляхи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** При дослідженні інструментів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств використовувалися загальнонаукові методи наукового пізнання: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, графічний метод, метод порівняння, метод систематизації тощо.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання отриманих висновків та результатів для вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств при функціонуванні чи виході на міжнародний ринок.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі аспекти дослідження доповідалися автором на XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 27–28 березня 2024 року) та тезисно опубліковані в матеріалах конференції.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах конкуренція є динамічним процесом та ефективним інструментом розвитку і регулювання економічної системи на глобальному рівні. Загалом конкуренція є одним з базових принципів ринкової економіки та виступає її важливим регулятором та стимулом, який спонукає компанії ефективніше використовувати наявні ресурси, модернізувати виробництво, вкладати кошти в інновації, шукати нові методи задоволення потреб споживачів і при цьому заробляти більше. При цьому, умови конкуренції постійно змінюються в залежності від кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів, засобів конкурентної боротьби тощо.

«Складні і суперечливі процеси глобалізації бізнесу, обмеженість ресурсів, прискорення технологічних нововведень, посилюють конкуренцію суб'єктів господарювання на світових ринках. За умов конкуренції компанії, прагнучи до максимальної реалізації свого економічного потенціалу покращують наявні товари і послуги та створюють нові за допомогою оптимізації ресурсів» [24, с. 159]. Тобто, ринкова конкуренція стимулює економічні вигоди та підприємницький потенціал і максимізує їх реалізацію.

Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність», не є тотожними, оскільки «конкуренція являє собою змагання між виробниками подібної продукції для її реалізації та отримання якомога більшого прибутку, вона слугує рушійною силою для розвитку ринку товарів і послуг» [2, с. 61]. Саме конкуренція спонукає компанії до створення конкурентоспроможного товару (послуги).

«Здатність (спроможність) підприємства вести суперництво у базовій галузі на міжгалузевому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність»). Зрозуміло, що

конкурентоспроможність виявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію» [5, с. 64].

Критерієм адаптації підприємства до нестабільних умов господарювання виступає рівень конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємств є важливою передумовою їх розвитку. У відкритій економіці підприємствам доводиться конкурувати в міжнародному середовищі не тільки за кордоном, але й на своїх внутрішніх ринках, тобто з іноземними компаніями, що працюють в їхній країні.

Конкурентоспроможність підприємства є складним багатоаспектним поняттям, «яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності» [2, с. 63].

Щодо поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства», то загальноприйнятого визначення не існує і автори по-різному і з різних позицій трактують це поняття (рис. 1.2.). Крім того, міжнародну конкурентоспроможність підприємства визначають як «спроможність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, що відповідає стандартам якості внутрішнього та зовнішнього ринків, пропонувати конкурентну ціну та забезпечити ефективну віддачу від ресурсів, що використовуються у процесі виробництва» [5, с. 63] або як «характеристику підприємства, яка є формою прояву ступеня реалізації його потенційної спроможності формувати, утримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку, які відображаються його конкурентним потенціалом». [2, с. 65].

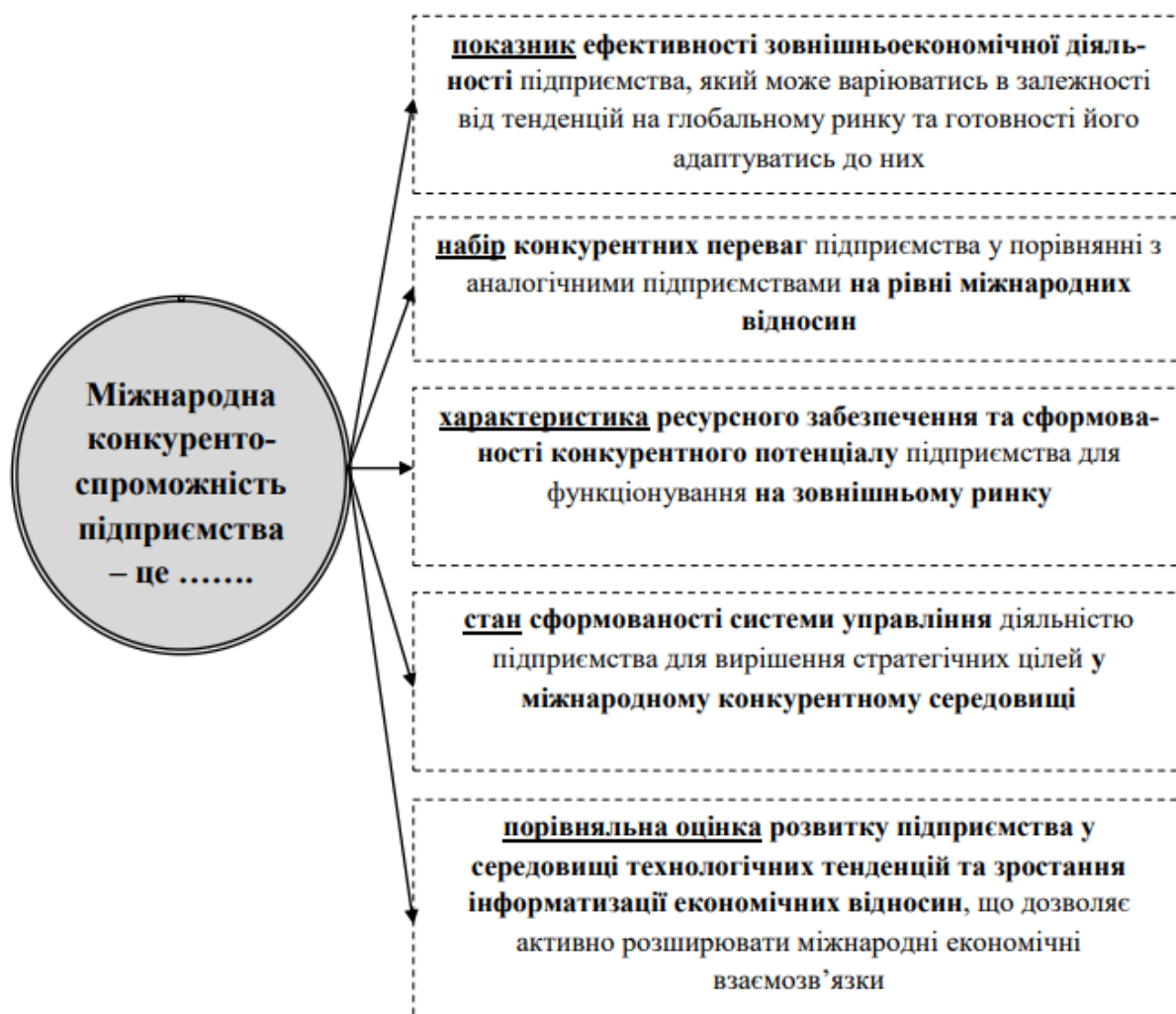


Рис. 1.2. Трактуювання поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства [9, с. 82]

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні компанією конкурентних переваг у суперництві на міжнародному ринку. У ланцюжку "конкуренція – конкурентні переваги – конкурентоспроможність" саме конкурентні переваги є тим фактором, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Конкуренція визначається об'єктивними умовами, а конкурентоспроможність - ефективним управлінням конкурентними перевагами.

Основоположником сучасної теорії конкурентних переваг є М. Портер, згідно з його теорією, «конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність

використання ресурсів тощо» [31], тобто це те, що відрізняє компанію від її конкурентів і дає їй можливість пропонувати більш цінні продукти або послуги, залучати більше клієнтів та отримувати вищий прибуток.

Портер виділяє три основних типи конкурентних переваг [31]:

- низькі витрати виробництва (лідерство у витратах), що досягаються нижчими витратами виробництва або надання послуг порівняно з конкурентами, переважно через підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, використання ефективних методів збуту і просування товарів.

- диференціація товарів, що досягається через створення унікального продукту чи послуги, що відрізняється від пропозицій конкурентів за характеристиками, якістю, дизайном, брендом, рівнем обслуговування тощо.

- концентрація на потребах одного ринкового сегменту (фокусування) або групи споживачів з глибоким розумінням їхніх потреб та пропонуванням спеціалізованих продуктів або послуг.

М. Портер підкреслював, що на світовому ринку існує конкуренція компаній, а не урядів. Уряди можуть лише сприяти успіху конкурентної боротьби вітчизняних виробників. Держава може посилити фактори успіху фірми через виважену економічну політику, підтримку інноваційних процесів і стимулювання експорту.

Портер вважав, що основними детермінантами міжнародної конкурентоспроможності є фактори виробництва, ринковий попит, особливості розвитку споріднених галузей і стратегії підприємства відповідно до умов міжнародного ринку. Ці параметри настільки тісно пов'язані між собою, що утворюють систему, яка отримала назву "ромб національних переваг". М. Портер включає в систему "ромба національної переваги" ще два параметри, які впливають на процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств: випадок та дії уряду. На думку М. Портера, саме випадкові події (наприклад, винаходи, технологічні розробки, зміни умов попиту на світовому ринку) мають значний вплив на конкурентні переваги компанії на міжнародних ринках і разом з діями уряду можуть впливати на кожен з чотирьох факторів

міжнародної конкурентоспроможності навіть за наявності певних обмежень [31]. Дослідження М. Портера стали основою для подальшого вивчення та теоретичного обґрунтування процесу забезпечення міжнародної конкурентоспроможності.

Загалом «забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства – це узагальнюючий показник діяльності підприємства, що включає забезпечення конкурентних переваг (підтримки наявних та створення нових) у всіх напрямках діяльності підприємства на міжнародному ринку (виробничої, організаційної, фінансової, інвестиційної, інноваційної та ін.) з урахуванням обмеженості ресурсів» [25, с. 33]

Забезпечення підприємством конкурентоспроможності на міжнародному ринку вимагає виявлення і розвитку його конкурентного потенціалу. Конкурентний потенціал підприємства, в найбільш загальному вигляді, можна представити як «конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів» [23, с. 469].

У структурі конкурентного потенціалу підприємства виділяють основні елементні складові, що «дають змогу посилити свої конкурентні позиції та забезпечити собі високий конкурентний статус у довгостроковій перспективі: виробничий; управлінський; маркетинговий; інноваційний; ресурсний (охоплює фінансовий, інформаційний та трудовий (кадровий) потенціали); інтелектуальний» [1, с. 132].

«Сьогодні для успішного функціонування підприємства на зовнішньому ринку не достатньо володіти інформацією та оцінити конкурентів, споживачів, посередників, постачальників, зовнішнє середовище тощо, а, насамперед, необхідно оцінити власні внутрішні можливості, що є унікальними та властиві конкретному підприємству, що і визначає наявність конкурентної переваги. Тобто до складу конкурентного потенціалу входять наявні природні,

матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дозволяють йому отримувати конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку» [24, с. 159].

«Отже, реалізація конкурентного потенціалу підприємства проявляється у створенні ним конкурентних переваг, визначаючи, наскільки вдало, з точки зору досягнення конкретної мети, воно комбінує ресурси для досягнення переваги над конкурентами. Реалізація конкурентного потенціалу на зовнішньому ринку вимагає від компанії гнучкості, інноваційності та постійного вдосконалення, щоб забезпечити успішну експансію та збільшення конкурентоспроможності» [24, с. 160].

Отже, в основі механізму забезпечення міжнародної конкурентоспроможності лежать конкурентні переваги (наявні та нові), які формуються на базі конкурентного потенціалу підприємства (рис. 1.2).

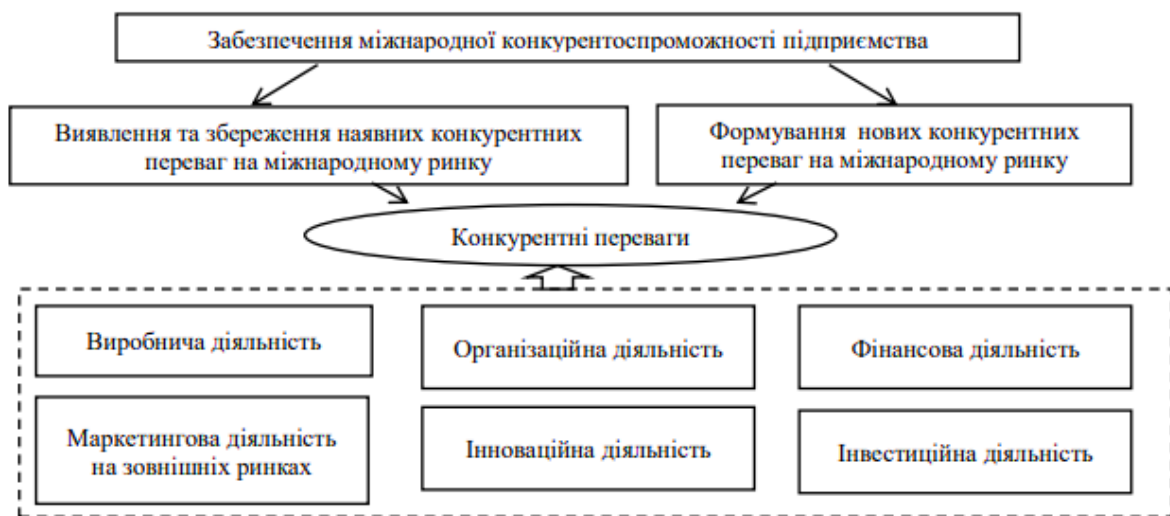


Рис. 1.2. Механізм забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [1, с. 132; 3; 25, с. 33]

Розвиток конкурентного потенціалу характеризує здатність підприємства не тільки зберігати, але й збільшувати та досягати високого рівня конкурентоспроможності на довгострокову перспективу, в тому числі і на міжнародному ринку.

Виділяють такі визначальні елементи для міжнародної конкурентоспроможності підприємства[14, с. 45]:

– *специфіка фірми та її основні переваги*. Кожен бізнес має свої відмінні якості, деякі з яких є унікальними. Підприємства, які розвивають свою діяльність, можуть поступово вдосконалювати те, що у них добре виходить, і використовувати це як конкурентну перевагу на міжнародному ринку.

– *репутація*. З часом бізнес, який успішно використовує притаманні йому специфічні характеристики, може набути певної репутації. Якщо компанія не має продукту або послуги, які відповідають потребам її клієнтів, то тільки реклама не може створити стійку репутацію, але вона може сприяти підвищенню впізнаваності товару (послуги) або компанії серед споживачів. Формування стабільної, позитивної репутації потребує часу, але вона може бути швидко зруйнована, якщо щось піде не так.

– *постійні інновації*. На багатьох ринках інновації є необхідною умовою міжнародної конкурентоспроможності. Особливо це стосується спеціалізованих та високотехнологічних товарів і послуг, де технології відіграють важливу роль.

– *«структура фірми*. Структура фірми, яка описує культуру компанії, може включати практику набору та просування в компанію, темпи плинності персоналу, обсяг несправних товарів, кількість скарг клієнтів, відносини компанії з постачальниками та іншими зовнішніми організаціями» [14, с. 45].

«Ключовими аспектами, які впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємства є якість продукції (послуги), що дозволяє підприємству конкурувати з іншими гравцями на міжнародному ринку та здобувати лояльність клієнтів; цінова конкурентоспроможність, передбачає, що підприємство повинно пропонувати конкурентні ціни на свою продукцію (послуги) порівняно з іншими учасниками ринку; інновації, що допомагає підприємству випереджати конкурентів і пропонувати нові, вдосконалені рішення для клієнтів; технологічна компетентність, дозволяє підприємству, на основі використання новітніх технологій підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати ефективні рішення для клієнтів; логістика та постачання,

забезпечують швидку та надійну поставку продуктів на міжнародний ринок; глобальна присутність, дозволяє підприємству бути ближче до клієнтів і забезпечує локальну підтримку через наявність представництв, філій або партнерів у різних країнах» [24, с. 160].

У конкурентній боротьбі за місце на міжнародних ринках необхідно активно використовувати конкурентні переваги, що відрізняють компанію від конкурентів (інноваційна продукція, використання передових технологій, висока якість, надійність, впізнаваний бренд, кваліфікований персонал, ефективна система маркетингу тощо).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

#### **2.1. Фактори та інструменти досягнення підприємством міжнародної конкурентоспроможності**

У сучасному глобалізованому світі стійке зростання та успіх на міжнародному ринку для компаній стає все більш складним завданням. Посилення конкуренції, динамічні зміни в технологіях та очікуваннях споживачів, а також жорстка цінова політика змушують компанії постійно вдосконалювати свої стратегії та шукати нові шляхи для забезпечення та підтримки своєї конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно конкурувати на міжнародному ринку, використовуючи власні ресурси та можливості для досягнення стійкої переваги над конкурентами. Приймаючи рішення про функціонування на міжнародному ринку підприємство насамперед повинно продукувати такі товари чи послуги, які будуть конкурентоспроможними за ціною, якістю та інноваціями на міжнародних ринках.

Організовуючи свою діяльність на міжнародних ринках, підприємства повинні спиратися на ключові фактори досягнення міжнародної конкурентоспроможності, які поділяють на внутрішні і зовнішні та включають економічні, політичні, інституційні, людські, культурні та освітні фактори. Внутрішні фактори відносяться до внутрішнього середовища підприємства і включають технологічні фактори, рівень якості управління підприємством, рівень кваліфікації персоналу, рівень продуктивності праці та рівень якості продукції та її обслуговування.

Група внутрішніх факторів визначає рівень витрат виробництва та реалізації продукції, які є основою ціноутворення. Конкурентні цінові переваги на зовнішніх ринках є основним аргументом у боротьбі за споживача, а також у розширенні частки ринку та діяльності компанії.

Зовнішні фактори формуються за межами прямого контролю компанії. До групи зовнішніх факторів належать макроекономічна стабільність, політична стабільність, участь у міжнародній торгівлі, інвестиційна привабливість країни, розвиненість та ефективність інфраструктури, сучасні технології, фінансовий сектор та ринки капіталу тощо. Врахування та ефективне управління зовнішніми факторами є важливим для досягнення стійкої конкурентної переваги на міжнародному ринку.

Як зазначалося в розділі 1 «забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства – це узагальнюючий показник діяльності підприємства, що включає забезпечення конкурентних переваг (підтримки наявних та створення нових) у всіх напрямках діяльності підприємства на міжнародному ринку (виробничої, організаційної, фінансової, інвестиційної, інноваційної та ін.) з урахуванням обмеженості ресурсів» [25, с. 33].

Якщо компанія має намір вийти на міжнародний ринок та закріпитися на ньому повинна враховувати низку чинників та дотримуватися заходів їх впровадження (табл. 2.1), адже чим більше конкурентних переваг матиме компанія, тим вищою буде її конкурентоспроможність та ефективність на міжнародному ринку.

Таблиця 2.1.

Фактори та заходи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

| Фактори                                         | Заходи впровадження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Структурні фактори                              | використання оригінальних ідей, пошуку унікальної сфери діяльності або випуск конкурентоспроможного продукту;<br>організаційна структура малих і середніх підприємств повинна ґрунтуватися на базі структури цілей з обов'язковим проведенням координаційної роботи всіх співробітників по конкретному товару;<br>здійснювати комплекс робіт з уніфікації та стандартизації продукції, що виготовляється, з метою впорядкування за типами, розмірами і видами;<br>відбираючи персонал;<br>необхідно приділяти увагу професійним і досвідченим кадрам, а також створювати умови для просування, мотивувати і заохочувати на якісну й ефективну працю, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності |
| Ресурсні фактори                                | здійснювати регулярний аналіз конкурентного середовища, а також контролювати кількість постачальників та їхню конкурентоспроможність;<br>постійно тримати під контролем ключові параметри ринку, щоб не упустити можливості отримати найбільш якісну і вигідну з фінансового погляду сировину;<br>на регулярній основі проводити детальні дослідження ринку, оскільки в майбутньому економія ресурсів у споживачів товарів стоятиме на пріоритетному місці;<br>на регулярній основі проводити функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається, й елементів виробництва                                                                                                                       |
| Технічні фактори                                | здійснювати роботу зі збільшення кількості винаходів і патентів, включаючи вже запатентовані технології;<br>стежити за якістю виробленого товару з використанням сучасних методів контролю                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Управлінські фактори                            | забезпечити можливість підвищення кваліфікації співробітників підприємства;<br>за результатами діяльності підприємства формувати й упроваджувати програми, спрямовані на розвиток і вдосконалення всіх процесів діяльності підприємства;<br>здійснювати суворий контроль і організацію сировинних поставок, а також матеріалів і комплектуючих виробів;<br>здійснювати внутрішню і зовнішню сертифікацію продукції і систем, тобто систему управління якістю, яка в будь-якому разі повинна відповідати міжнародним стандартам                                                                                                                                                                         |
| Ринкові фактори                                 | регулярно вивчати основні зміни на ринку і моніторити ринкову інфраструктуру;<br>мати доступ на ринки нових технологій; вживати заходів, спрямованих на стабілізацію всіх конкурентних переваг із метою утримання лідируючого положення на міжнародному ринку;<br>підвищувати рівень логістики і рівень кваліфікації маркетологів і працівників збутової галузі;<br>вибирати тільки високопрофесійних співробітників реклами, а також сформувати окремий бюджет на рекламні цілі;<br>підвищувати ефективність системи стимулювання збуту                                                                                                                                                               |
| Фактори ефективності функціонування організації | підвищувати науковий рівень управління;<br>відстежувати інтенсивність капіталу;<br>простежувати фінансову стійкість функціонування організації;<br>підвищувати ефективність використання всіх ресурсів із метою переважання частки експорту наукомістких товарів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Примітка. Сформовано автором на основі [14]

Вихід компанії на зовнішні ринки це важливий етап розвитку підприємства, який спрямований на отримання стабільних доходів і диверсифікацію ризиків. Це стратегічний крок, який вимагає ретельного планування і дослідження. Ефективне планування на всіх етапах дозволить нівелювати ризики відсутності попиту, непередбачених витрат та врахувати усі місцеві особливості ведення бізнесу. Існує безліч аспектів, які потребують ретельного вивчення, починаючи від дослідження ринку та розробки стратегії до налагодження логістики та маркетингу.

Розробка стратегії виходу на ринки інших країн включає два ключові етапи: дослідження зарубіжного ринку для розуміння ключових аспектів ринку: вибір найкращих країн для виходу на ринок; потенційний розмір ринку в обраних країнах; особливості споживачів та їх сприйняття продукту у різних країнах; моніторинг цін; визначення каналів збуту тощо. Але основним кроком на цьому етапі є детальний аналіз конкурентів, їхньої продукції, каналів збуту та просування продукції.

Міжнародна конкурентоспроможність компанії визначається на конкретному зовнішньому ринку. Це пов'язано з тим, що параметри конкуренції на різних ринках відрізняються, а отже, засоби та інструменти досягнення необхідного рівня також можуть відрізнятися.

Конкурентоспроможність підприємств характеризується здатністю та ефективністю підприємств адаптуватися до умов ринкового конкурентного середовища..

Вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства справляє конкурентне середовище, яке визначається структурою конкурентного ринку, що залежить від переважання того чи іншого виду конкуренції. «Конкурентне середовище міжнародного бізнесу є комплексом факторів, умов і суб'єктів, які впливають на діяльність підприємств на міжнародних ринках та конкуренцію між ними» [8, с. 90]. Тому для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно, насамперед, дослідити та проаналізувати конкурентне середовище, здійснивши конкурентний аналіз.

«Конкурентний аналіз – процес, за допомогою якого компанія досліджує своїх конкурентів, щоб зрозуміти їхні стратегії, переваги та недоліки. Цей інструмент дозволяє бізнесу отримати уявлення про конкурентів і їхню позицію на ринку та прийняти обґрунтовані рішення щодо власних стратегій» [26]. На основі отриманої інформації можна розробити унікальну пропозицію для клієнтів та привернути більше покупців, виділяючись серед інших брендів і компаній.

Конкурентний аналіз дає можливість дослідити та проаналізувати особливості, якість і ціну товарів та послуг, що пропонуються конкурентами та визначити, чим вони відрізняються від ваших. Крім того, також важливо оцінити маркетингові стратегії та стратегії продажів і зрозуміти, як конкуренти впливають, підтримують зв'язок та комунікують з своєю цільовою аудиторією.

Однак конкурентний аналіз стосується не тільки аналізу діяльності конкурентів, але й дозволяє виявити ніші на ринку та знайти можливості для диференціації та прогнозування потенційних загроз.

Конкурентний аналіз передбачає низку етапів пов'язаних з [26]

- визначенням і класифікацією основних конкурентів (прямих, непрямих, потенційних), виходячи з характеру їхньої продукції та відповідності вашим пропозиціям;
- детальним вивчення асортименту, особливостей, якості та ціни продукції конкурентів;
- визначенням ринкової позиції кожного конкурента (частки на ринку, репутації, впливу в галузі тощо);
- аналізом каналів і методів просування, які використовують конкуренти;
- розумінням стратегій ціноутворення конкурентів;
- вивчення наявних фінансових даних для розуміння економічної стабільності, прибутковості та перспектив зростання конкурентів;
- розумінням бізнес-операцій (механізмів ланцюгів постачання, дистриб'юторських мереж, співпраці з партнерами);
- аналізом сприйняття клієнтами конкурентів (відгуків, оглядів та інших форм комунікації);
- оцінюванням онлайн-присутності конкурентів (сайти, блоги, профілів у соцмережах, цифрові кампаній тощо);
- систематичною оцінкою сильних і слабких сторін, можливостей і загроз конкурентів на основі всіх зібраних даних.

Загалом конкурентний аналіз спрямований на розуміння того як бізнес підприємства буде співвідноситися з компаніями-конкурентами, що працюють на тому ж самому ринку.

Здійснивши конкурентний аналіз, підприємство може сформулювати свої конкурентні переваги необхідні для забезпечення конкурентоспроможності, зокрема визначити унікальну пропозицію товару (послуги), встановивши елементи, які відрізняють товар від аналогічних пропозицій конкурентів і роблять його привабливішим для цільової аудиторії, а також визначити, які аспекти свого товару або послуги необхідно вдосконалити, розвинути або виділити. Крім того, такий аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На основі аналізу конкурентів, підприємство може розробити ефективну маркетингову стратегію, яка вирізнятиметься від конкурентів і буде відповідати потребам і очікуванням цільової аудиторії.

Результатом аналітичного дослідження зарубіжного ринку є комплекс інформації, який допоможе уточнити гіпотезу про перспективність виходу на ринок, зрозуміти вплив ринкових факторів на успіх виходу на ринок, зрозуміти специфіку роботи ринку та первинно визначити перспективність виходу та прорахувати потенційний обсяг продажів на ринку.

Отримавши інформацію про ринок, споживачів та конкурентів компанії на зовнішньому ринку необхідно затвердити актуальну стратегію виходу на міжнародний ринок, яка може ґрунтуватися на діючій стратегії компанії, або відрізнитися від неї, враховуючи специфіку ринку та можливості компанії.

## **2.2. Використання компаніями інструментів забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку кондитерських виробів**

Сегмент кондитерських виробів на світовому ринку охоплює продукти харчування з відносно високим вмістом цукру. Кондитерські вироби мають різноманітні ароматизатори, барвники та інші компоненти, які надають їм

виразного смаку, текстури та зовнішнього вигляду. Цей сегмент поділяється на чотири підсегменти: шоколадні кондитерські вироби, морозиво, кондитерські вироби та торти та кондитерські вироби з цукру.

Тенденції споживання кондитерських виробів мають стабільні тенденції і не перевищують 10 кг на душу населення (рис. 2.1). Однак, враховуючи те, що кондитерські вироби не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від рівня доходу споживачів, тому найвищий показник споживання солодощів на душу населення характеризуються країни з високим рівнем розвитку, зокрема країни Європи та Північної Америки.

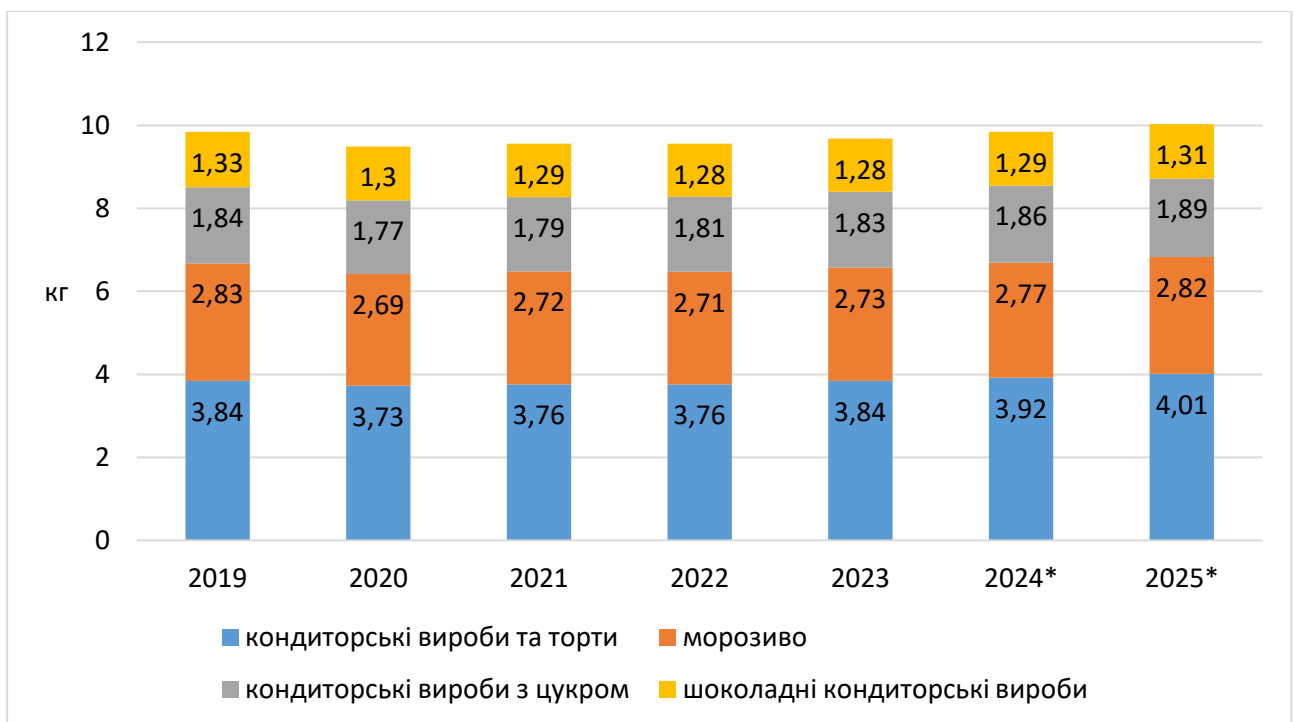


Рис. 2.2. Споживання кондитерських виробів на душу населення в світі у 2019 -2025 рр за категоріями(в кілограмах)

Примітка. Побудовано автором на основі [33]

Сучасний світовий ринок кондитерських виробів є досить глобалізованим, динамічним та зростаючий (рис.2.2). Збільшення споживання продуктів з високим вмістом цукру, швидкі зміни у вподобаннях покупців, доступність кондитерських виробів без цукру, впровадження інноваційних продуктів з функціональними інгредієнтами та органічними наповнювачами сприяють зростанню кондитерської галузі.

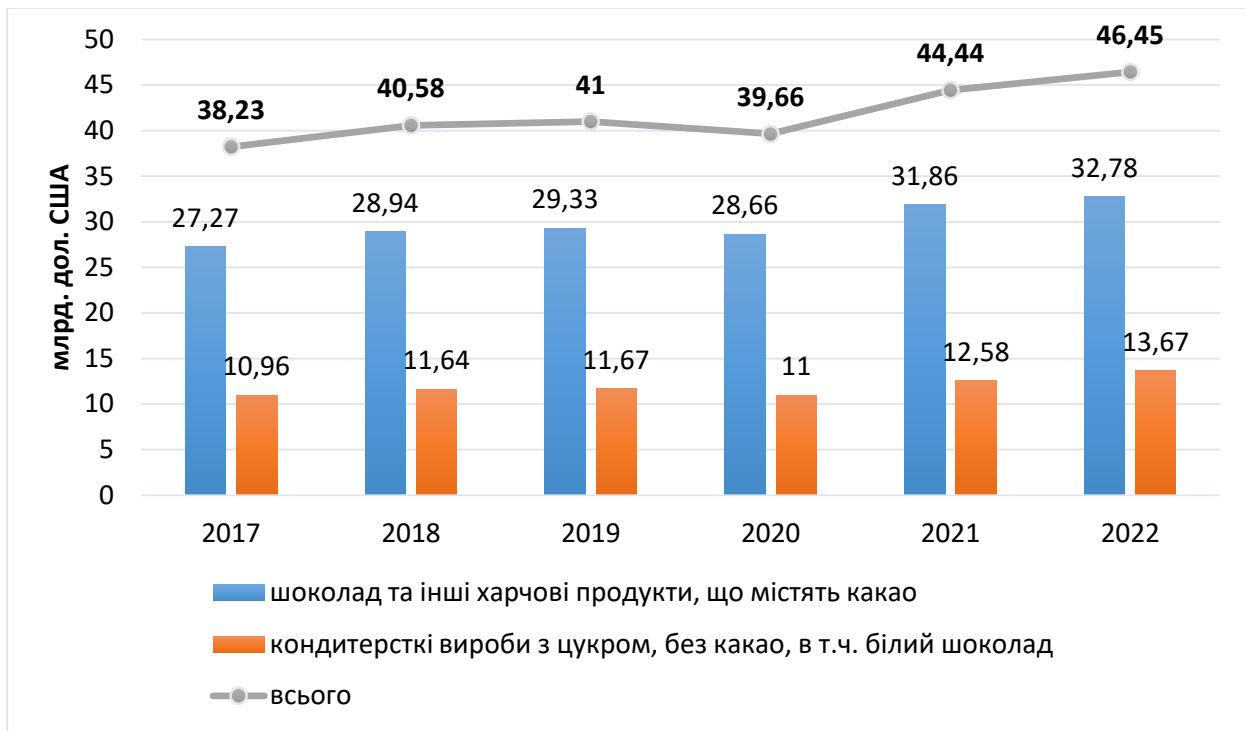


Рис. 2.2. Чистий дохід світової торгівлі кондитерськими виробами за окремими сегментами за 2017-2022 роки (у мільярдах доларів США)

Примітка. Побудовано автором на основі [33]

Демонструючи зростаючі тенденції протягом аналізованого періоду, варто зазначити про негативний вплив пандемії COVID-19 на кондитерську галузь. Протягом 2019-2020 рр. суворі правила та обмеження мали наслідки для кондитерської промисловості, спричиняючи різний вплив на постачання сировини, збої в торгівлі та логістиці, невизначеність попиту та пропозиції, сумнівний споживчий попит і наявність робочої сили в промислових масштабах. Крім того, падіння продажів внаслідок зменшення імпульсивних витрат серед клієнтів у всьому світі були однією з основних проблем, які вплинули на кондитерський бізнес під час припинення роботи, однак уже з 2021 швидко відновила зростання.

У 2022 році дохід від продажів цукрових солодошів у світі досягнув майже 14 млрд дол., що на 6 % більше показника 2021 року [19]. У цьому сегменті найбільшими постачальниками на світовий ринок виступають Німеччина (437

тис. т), Китай (428 тис. т) і Туреччина (315 тис. т). Чільну десятку експортерів також доповнюють Іспанія, Бельгія, Нідерланди, США, Канада, Індія та Польща.

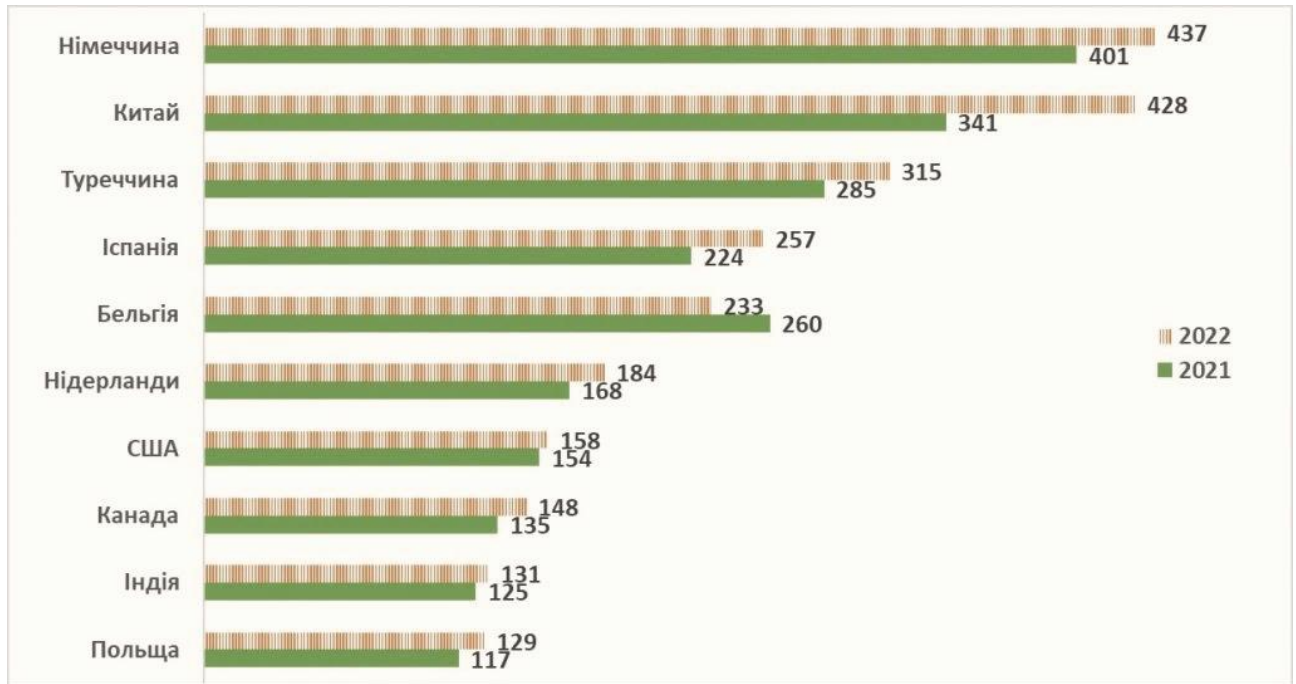


Рис. 2.2. Основні експортери кондитерських виробів з цукру у 2022 р., тис. ТОНН

Примітка. Побудовано автором на основі [33]

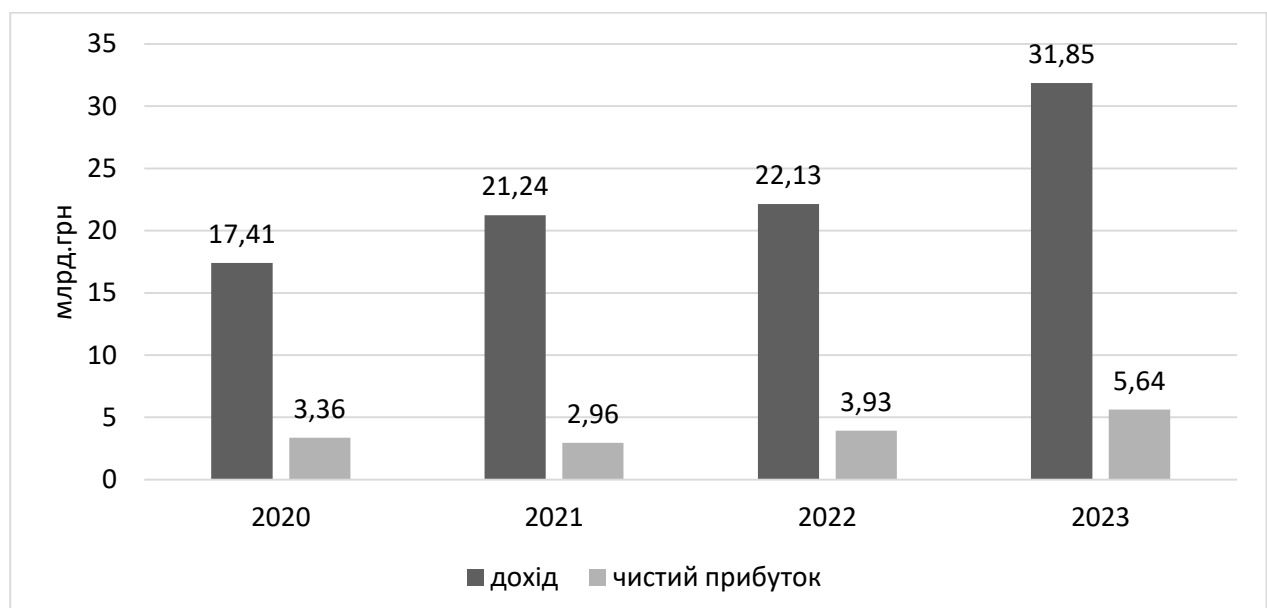
Як видно з рис. 2.2 більшість експортерів розташовані в Європі та Північній Америці. Загалом ці регіони є найбільш представленими на ринку кондитерських виробів, як по споживанню, так і по виробництву та експорту. Зокрема, журнал кондитерської індустрії Candy Industry щорічно оцінює продажі світових кондитерських компаній на основі даних отриманих з опитувань виробників і річних звітів компаній та публікує список 100 найкращих компаній-виробників солодошів (цукерок та шоколаду) у всьому світі Global Top 100 Candy Companies. У 2022 році у трійці лідерів були компанії Mars Wrigley з обсягом продажів – 20 млрд. дол.США, Ferrero Group (Люксембург/Італія), обсяг продажів – 14,268 млрд. дол. США і Mondelez International (США), обсяг продажів – 11,775 млрд. дол. США. Найменший обсяг продажів серед 100 компаній у 2022 році склав 139 млн.дол.США. Вітчизняна компанія Roshen

Confectionery Corp (Україна) займає 28 місце у рейтингу з обсягом продажів у 800 млн. дол.США [28]. У цьому рейтингу також домінують компанії з Європи та Північної Америки маючи великі виробничі можливості у цій сфері.

«Галузь кондитерських виробів в Україні переживає такі ж проблеми, що і інші бізнеси в часи повномасштабної війни. Втім, є і додаткові деталі, притаманні саме цій сфері - через протести польських перевізників зіпсовано новорічний “високий сезон”, ускладнено імпорту сировини, експорт і логістика готової продукції» [13]

«Кондитерська корпорація Roshen є одним з найбільших вітчизняних виробників кондитерських виробів та виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тонн на рік. До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. Виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування». [32].

Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах [32]



## Рис. 2.2. Фінансові результати Roshen за 2020-2023 рр

Примітка. Побудовано автором на основі [6]

У 2023 році чистий дохід Roshen від реалізації продукції становив 31,85 млрд грн при собівартості реалізованої продукції 21,46 млрд грн, за даними УАОпендатабот. У 2022 році виторг компанії становив 22,13 млрд грн. Чистий прибуток Roshen за 2023 рік – майже 5,64 млрд проти 3,93 млрд грн у 2022 році [6]. Зростання прибутку відбулося на понад 43%. Саме у 2023 році продажі і прибуток компанії зросли завдяки збільшенню експорту, який зріс майже у півтора рази. Водночас частка України в структурі реалізації продукції впала, оскільки У березні 2022 року Roshen зупинив роботу двох фабрик – у Києві та Борисполі, і зменшив потужності фабрик у Вінниці та Кременчуці.

Ключовими факторами, що сприяють зростанню доходів Roshen є:

- *збільшення продажів на внутрішньому ринку*, оскільки завдяки високій якості, доступній ціні та впізнаваному бренду продукція Roshen користується популярністю серед українських споживачів;
- *вихід на міжнародні ринки*, оскільки через активне розширення своєї присутності на міжнародних ринках в напрямку відкриття нових заводів за кордоном, збільшення обсягів продажів та диверсифікації ризиків;
- *впровадження інновацій*, які проявляються у інвестиціях в дослідження та розробки нових продуктів, що дозволяє Roshen залишатися конкурентоспроможною на ринку та пропонувати споживачам інноваційні та цікаві продукти.
- *ефективна маркетингова стратегія*; Roshen використовує різні маркетингові канали для просування своєї продукції, що сприяє зростанню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

З початком війни в Україні багато українських компаній, у тому числі Roshen, переорієнтували свій експорт на нові ринки, щоб компенсувати втрату вітчизняного ринку. Roshen будучи одним із найвідоміших українських брендів, який користується довірою та впізнаваністю у багатьох країнах, завдяки своїй

активній маркетинговій діяльності на міжнародних ринках, беручи участь у виставках, проводячи дегустації та рекламні кампанії зумів наростити обсяги експорту (рис. 2.3.). Аналіз динаміки експорту продукції Roshen показує, що за аналізовані роки спостерігається стабільна позитивна тенденція щодо вартісних показників, навіть у період пандемії covid-19 (2019-2020 pp) та повномасштабного вторгнення росії (2022 p.).

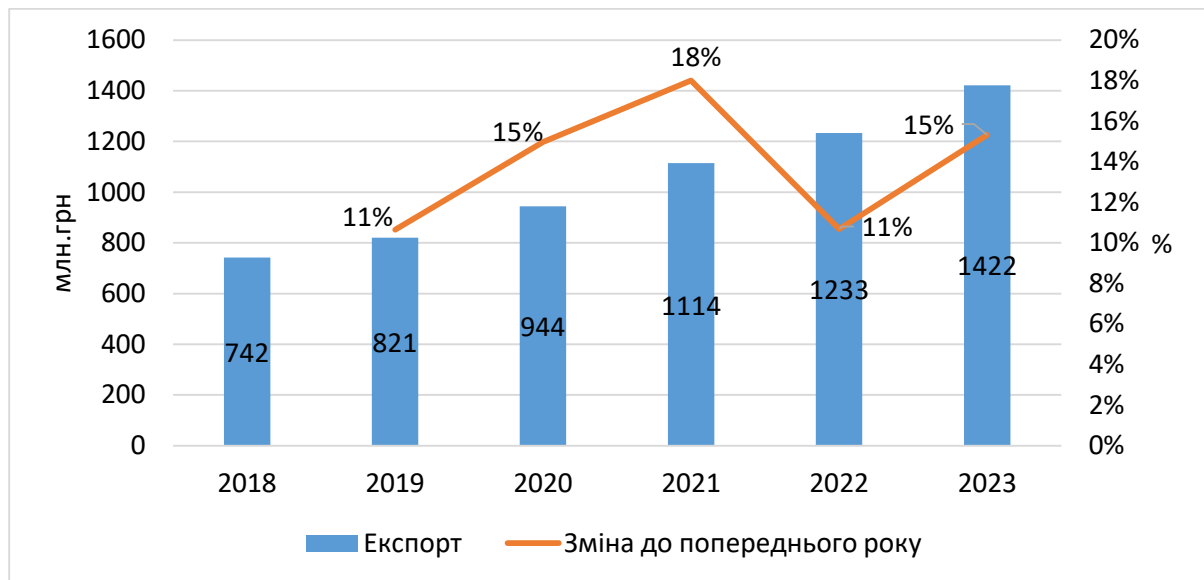


Рис. 2.3. Динаміка експорту корпорації Roshen за 2018-2023 pp, млн.грн.

Примітка. Побудовано автором на основі даних [32]

Так динамічне зростання показників експорту підтверджують лідерські позиції компанії на ринку експорту українських кондитерських виробів та адаптивність до нових умов, в тому числі на зовнішніх ринках.

Фактори, які сприяють зростанню експорту Roshen:

- висока якість продукції, оскільки компанія дотримується суворих стандартів виробництва, що гарантує незмінно високу якість продукції, яка відповідає найвищим міжнародним вимогам та використовує якісні інгредієнти.
- широкий асортимент кондитерських виробів, який задовольняє різноманітні смаки та вподобання споживачів у різних країнах світу;
- конкурентні ціни, які роблять продукцію Roshen доступною для споживачів;

- впізнаваний бренд, який асоціюється з високою якістю, вишуканим смаком та інноваційними підходами;
- ефективна маркетингова стратегія (різноманітні маркетингові канали для просування своєї продукції на міжнародних ринках);
- розгалужена мережа дистрибуції в багатьох країнах світу, що забезпечує ефективну доставку продукції до кінцевих споживачів

Початок війни в лютому 2022 року негативно вплинув на експортні можливості "Рошен", зумовивши логістичні труднощі, зростання цін на сировину та падіння попиту на деяких ринках. Компанія була змушена переорієнтувати частину експорту на нові ринки, зокрема в Європі та Азії, щоб компенсувати втрату вітчизняного ринку та деяких експортних напрямків. Але разом з тим державна підтримка експортерів України у вигляді спрощення експортних процедур, фінансування та доступу до нових ринків дозволила компаніям втриматися на своїх позиціях.

За офіційними даними продукція Roshen експортується до більш ніж 80 країн світу, охоплюючи широкий спектр ринків. До основних ринків експорту корпорації Roshen належать країни Європейського Союзу (32%) – найбільш значущі країни експорту: Польща, Румунія, Литва, Німеччина, Естонія, Латвія, Болгарія, Угорщина, Чехія та Словаччина; США (17%); Канада (8%); країни Близького Сходу (12%), Азія (10%) [32]. Крім того, компанія активно шукає нові можливості для експорту, розширюючи свою присутність на ринках Африки та Латинської Америки.

Найбільш затребуваними продуктами на експорт є шоколадні плитки (35%), цукерки (28%), печиво (22%), вафлі (15%) [32].

Проведемо SWOT-аналіз кондитерської корпорації Roshen у контексті її діяльності на міжнародному ринку, який може бути цінним інструментом для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку Roshen на міжнародній арені.

Таблиця 2.1.

SWOT- аналіз корпорації Roshen на міжнародному ринку

| <b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>                                                                                                                                                              | <b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильний бренд<br>Висока якість продукції<br>Широкий асортимент<br>Досвід експорту<br>Модернізоване виробництво<br>Ефективна маркетингова стратегія<br>Підтримка держави            | Залежність від вітчизняного ринку<br>Висока конкуренція<br>Обмежені маркетингові бюджети<br>Логістичні виклики<br>Політичні та економічні ризики<br>Вплив війни в Україні                       |
| <b>МОЖЛИВОСТІ</b>                                                                                                                                                                  | <b>ЗАГРОЗИ</b>                                                                                                                                                                                  |
| Зростання світового ринку кондитерських виробів<br>Вихід на нові ринки<br>Інновації та нові продукти<br>Зростання попиту на якісні кондитерські вироби<br>Розвиток онлайн-продажів | Жорстка конкуренція<br>Зміна вподобань споживачів<br>Торгівельні бар'єри та митні обмеження<br>Зростання цін на сировину<br>Коливання валютних курсів<br>Політична та економічна нестабільність |

Примітка. Складено автором на основі загальної інформації про корпорацію Roshen [18; 19; 29; 32]

### **Сильні сторони.**

– *сильний бренд*: Roshen є впізнаваним брендом у багатьох країнах, що сприяє довірі споживачів і підвищенню лояльності та надає значну перевагу перед конкурентами на нових ринках;

– *висока якість продукції*: продукція Roshen відома своїми високоякісними кондитерськими виробами, що підтверджено численними сертифікатами, включаючи ISO та HACCP, що робить її конкурентоспроможною на світовому ринку і гарантує задоволення потреб та вподобань споживачів;

– *широкий асортимент*: компанія пропонує широкий спектр кондитерських виробів (шоколадні цукерки, карамель, печиво, торти, вафлі та зефір), який відповідає різним смакам та вподобанням, що дозволяє їй охопити ширше коло потенційних клієнтів та задовольнити їхні різноманітні потреби;

– *досвід експорту*: Roshen вже має досвід експорту продукції до більш ніж 80 країн світу, а отже компанія знайома з нюансами експортних процедур та логістики;

– *модернізоване виробництво*: постійні інвестиції у модернізацію виробництва дозволяють Roshen підтримувати високу ефективність та якість продукції;

– *ефективна маркетингова стратегія*: Roshen проводить активну та результативну маркетингову діяльність на міжнародних ринках. Це дозволяє їй підвищувати впізнаваність бренду, стимулювати попит на продукцію та залучати нових клієнтів;

– *підтримка держави*: уряд України надає підтримку українським експортерам, зокрема Roshen в частині спрощення експортних процедур, фінансування та доступ до нових ринків, що полегшує процес виходу і розширення на міжнародному ринку.

### **Слабкі сторони:**

– *залежність від вітчизняного ринку*: Roshen значною мірою залежить від вітчизняного ринку, що може становити загрозу у разі його спаду. Це робить компанію вразливою до економічних коливань в Україні;

– *висока конкуренція*: на міжнародному ринку Roshen зіштовхується з конкуренцією з боку великих міжнародних кондитерських компаній, таких як Nestlé, Mars та Ferrero;

– *обмежені маркетингові бюджети*: маркетингові бюджети Roshen можуть бути обмеженими порівняно з бюджетами глобальних конкурентів. Це може ускладнити їй конкурувати на міжнародних ринках, де присутні сильніші гравці з більшими ресурсами;

– *логістичні виклики*: вихід на нові ринки вимагає ефективної логістики, що може потребувати значних інвестицій та адаптації логістичних процесів;

– *політичні та економічні ризики*: нестабільність в Україні та геополітичні ризики можуть негативно впливати на бізнес, включаючи експортні операції;

– *вплив війни в Україні*: війна негативно вплинула на виробничі потужності, ланцюги постачання та логістику Roshen, що може ускладнити їй експорт продукції на міжнародні ринки.

### **Можливості:**

– *зростання світового ринку кондитерських виробів*: світовий ринок кондитерських виробів зростає, що відкриває для Roshen нові можливості для розширення. Цей тренд свідчить про те, що попит на кондитерські вироби буде

й надалі збільшуватися, створюючи сприятливі умови для Roshen на нових ринках;

- *вихід на нові ринки*: Roshen може виходити на нові ринки, такі як країни Африки, Азії та Латинської Америки. Ці регіони мають великий потенціал для Roshen, адже вони характеризуються зростаючим середнім класом, який може собі дозволити купувати кондитерські вироби;

- *інновації та нові продукти*: розробка нових продуктів, адаптованих до смаків та потреб конкретних ринків, може підвищити конкурентоспроможність;

- *зростання попиту на якісні кондитерські вироби*: збільшення попиту на високоякісні та екологічно чисті продукти у всьому світі створює можливості для розширення продажів;

- *розвиток онлайн-продажів*: зростання популярності електронної комерції відкриває нові канали збуту продукції на міжнародних ринках.

### **Загрози:**

- *жорстка конкуренція*: на світовому ринку кондитерських виробів присутня жорстка конкуренція з боку інших великих виробників;

- *зміна вподобань споживачів*: зміни в споживчих вподобаннях та тенденціях, наприклад, перехід до більш здорового харчування, можуть зменшити попит на деякі традиційні кондитерські вироби, що вимагає від Roshen адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії;

- *торгівельні бар'єри та митні обмеження*: введення нових митних бар'єрів та обмежень може ускладнити доступ до деяких ринків;

- *зростання цін на сировину*: зростання цін на сировину може негативно вплинути на рентабельність Roshen;

- *коливання валютних курсів*: значні зміни валютних курсів можуть впливати на прибутковість експортних операцій;

- *політична та економічна нестабільність*: політична та економічна нестабільність на деяких міжнародних ринках може становити ризик для Roshen. Зміни в регуляторному середовищі на міжнародних ринках можуть вимагати адаптації продукції та процесів, що потребує додаткових витрат.

Виходячи з табл. 2.1, можна зробити висновки щодо закріплення позицій і виходу на нові зовнішні ринку корпорації Roshen необхідно зосередитися на зміцненні своїх сильних сторін, таких як сильний бренд, висока якість продукції та широкий асортимент, використовувати сприятливий тренд зростання світового ринку кондитерських виробів та продовжувати інвестувати у підтримку високої якості своєї продукції, щоб залишатися конкурентоспроможною на світовому ринку. Водночас необхідно знизити свою залежність від українського ринку, розширюючи свою присутність на міжнародних ринках для чого проводити маркетингові дослідження на нових ринках, щоб розуміти специфіку та вподобання споживачів, зосередитися на виході на нові перспективні ринки з високим потенціалом зростання, такі як країни Африки, Азії та Латинської Америки, акцентувати увагу на розробці інноваційних продуктів, що відповідають світовим трендам та потребам споживачів (розробка продуктів з функціональними властивостями, веганські та безглютеніві альтернативи тощо)

Отже, для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів Roshen необхідно активно використовувати свої сильні сторони, працювати над усуненням слабких місць, максимально використовувати можливості та бути готовими до подолання загроз. Завдяки високій якості продукції, сильному бренду та широкому асортименту, компанія має всі шанси успішно конкурувати на міжнародному ринку.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, кондитерські компанії повинні диференціювати свої пропозиції.

Щоб задовольнити мінливі уподобання споживачів, виробники розширюють асортимент своєї продукції, додаючи до рецептур продуктів тропічні фрукти, органічні трав'яні наповнювачі, функціональні інгредієнти, горіхові та екзотичні смаки тощо.

Обізнаність споживачів щодо переваг споживання високоякісного шоколаду для їхнього здоров'я продовжує залишатися основним рушієм ринку. Зростаюча потреба в шоколаді без цукру, веганському, органічному та без

глютену також є рушійною силою зростання попиту на продукцію в найближчі роки.

Зростання попиту на органічний шоколад в першу чергу стимулює зростання ринку. Більш здорові закуски в поєднанні з простотою та смаком є зростаючою тенденцією серед покупців, і фірми реагують великими планами, щоб задовольнити зростаючий попит на більш здорові закуски. У результаті кондитерські підприємства розробляють упаковку, яка дозволяє споживачам їсти невеликі кількості, а решту зберігати на потім.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСОБІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Міжнародний ринок характеризується більш жорсткими методами конкуренції порівняно з локальними ринками. Крім того, джерелами конкурентних переваг підприємства на глобальному ринку є не стільки фактори виробничого та фінансового характеру, скільки наукомісткий, інноваційний та технологічний рівень діяльності підприємства, його інтелектуальний капітал. В умовах глобалізації та загострення конкуренції інновації формують основу конкурентоспроможності та дозволяють компаніям з інноваційними конкурентними перевагами зайняти гідне місце на міжнародних ринках.

Конкурентна боротьба на міжнародному ринку є складною, і успішність підприємства часто залежить від його здатності ефективно використовувати різні стратегії та інструменти, а також реагувати на зміни в економічному, політичному та технологічному середовищі.

У сучасному динамічному світі глобалізації та жорсткої конкуренції для компаній стає все більш важливим підвищувати свою міжнародну конкурентоспроможність. Це означає здатність ефективно конкурувати на міжнародних ринках, пропонуючи продукцію та послуги, які відповідають або перевершують очікування споживачів, за рахунок кращої якості, ціни, інновацій та інших факторів. Однак варто зазначити, що не існує єдиного універсального підходу до досягнення міжнародної конкурентоспроможності. Найкращий набір засобів та інструментів для конкретної компанії буде залежати від її галузі, розміру, ресурсів, стратегічних цілей та особливостей міжнародного ринку

Виділимо та проаналізуємо ключові напрямки, які можуть допомогти компаніям удосконалити свою міжнародну конкурентоспроможність (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній

Примітки. Сформовано автором самостійно

*Інновації та розвиток*, що пов'язані з впровадження нових технологій та процесів, розробкою нових продуктів та послуг, захистом інтелектуальної власності тощо. Постійне оновлення та вдосконалення технологічної бази дає можливість компаніям підвищувати ефективність виробництва, покращувати якість продукції та пропонувати інноваційні рішення, які виділяють їх на ринку. Це може включати автоматизацію виробництва, використання штучного інтелекту, застосування нових матеріалів та вдосконалення енергоефективності тощо. Використання передових технологій та сучасних виробничих процесів дає змогу компаніям оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та вивести на ринок інноваційні продукти, що відповідають очікуванням сучасних споживачів.

Регулярне оновлення асортименту та вихід на ринок з новими продуктами та послугами, які відповідають мінливим потребам та вподобанням споживачів, є одним із ключовим факторів успіху компанії на міжнародному ринку. Проведення ґрунтовних досліджень ринків з урахуванням специфічних потреб та вподобань споживачів у різних країнах є важливим для подальшого функціонування або успішного виходу на нові зовнішні ринки. Компаніям слід

розробляти продукти, які не лише відповідають цим потребам, але й вирізняються на тлі конкурентів.

Важливим аспектом у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності є необхідність захисту інтелектуальної власності як у своїй країні, так і країні на ринку якої буде функціонувати компанія. Отримання патентів, авторських прав та інших об'єктів інтелектуальної власності забезпечує захист інноваційних розробок та нових продуктів компанії від копіювання та незаконного використання. Це дозволить зберегти конкурентну перевагу та стимулювати подальші інвестиції в дослідження та розробки.

Ще одним напрямком підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності компанії є *маркетинг та просування*, що полягає у розробці чіткої та диференційованої маркетингової стратегії, використанні цифрових маркетингових каналів для просування своєї продукції, участі у міжнародних виставках та заходах тощо.

Грунтовний аналіз цільових ринків, конкурентного середовища та сильних сторін компанії є основою для розробки чіткої маркетингової стратегії, яка буде відповідати специфіці продукції та послуг, а також виділятиме компанію на тлі конкурентів. Розробка та реалізація комплексних маркетингових стратегій, які враховують особливості міжнародних ринків, культуру та вподобання цільової аудиторії, є важливим інструментом для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

Комплексний підхід до маркетингу має передбачати активну присутність у соціальних мережах, пошукову оптимізацію (SEO), контент-маркетинг та інші цифрові канали, що дозволяють охопити ширшу аудиторію, підвищити впізнаваність бренду та ефективно взаємодіяти з потенційними й існуючими клієнтами по всьому світу.

Для презентації своєї продукції та послуг новій закордонній аудиторії, налагодження партнерських відносин та вивчення найкращих практик функціонування на світовому ринку доцільно приймати участь у профільних виставках, конференціях та інших міжнародних заходах.

Для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності компаніям необхідно удосконалювати та адаптовувати *виробництво та ланцюги постачання*, через оптимізацію виробничих процесів, впровадження систем управління якістю, удосконалення управління ланцюгами постачання, оптимізацію виробничої мережі, розвитку співпраці з надійними постачальниками тощо.

Впровадження сучасних методів управління виробництвом, наприклад, таких як Lean Manufacturing ("ощадливе виробництво", це методологія, яка зосереджена на мінімізації відходів у виробничих системах при одночасному підвищенні продуктивності), дозволяє компаніям мінімізувати витрати, підвищувати ефективність та покращувати якість продукції.

Впровадження та дотримання міжнародних стандартів якості, дозволяє компаніям налагодити чітку систему контролю якості на всіх етапах виробництва та надання послуг, що гарантує високий рівень продукції та послуг, а також завойовує довіру клієнтів.

Створення надійних та ефективних ланцюгів постачання, які гарантують своєчасну доставку сировини та комплектуючих, а також готової продукції, є важливим фактором для забезпечення безперебійної роботи компанії та задоволення потреб клієнтів. Оптимізація рівня запасів на всіх етапах ланцюга постачання дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та ризики дефіциту. Це може включати використання систем прогнозування попиту, автоматизовані системи управління запасами та співпрацю з логістичними партнерами.

Суттєво вплинути на конкурентоспроможність компанії може також, аналіз та оптимізація розташування виробничих потужностей, зокрема з урахуванням таких факторів, як вартість робочої сили, доступ до сировини, транспортні витрати та близькість до ринків збуту. Це може включати створення виробничих центрів у країнах з низькою вартістю робочої сили, співпрацю з місцевими постачальниками та дистриб'юторами, а також використання нових логістичних рішень.

Для гарантування якості продукції та своєчасних поставок важливим є вибір надійних та відповідальних постачальників з урахуванням таких факторів, як якість продукції, ціна, надійність поставок та етичні принципи ведення бізнесу, що є ключовим для забезпечення безперебійної роботи ланцюгів постачання, мінімізації ризиків та гарантують якість продукції та своєчасні поставки.

Людські ресурси відіграють ключову роль у вдосконаленні міжнародної конкурентоспроможності компаній. Впровадження ефективних стратегій *управління людськими ресурсами* дозволяє компаніям підвищувати продуктивність і адаптуватися до змінних умов глобального ринку. Основні аспекти впливу людських ресурсів на міжнародну конкурентоспроможність включають розвиток навичок та підвищення кваліфікації персоналу, залучення та утримання кваліфікованих і професійних співробітників; стимулювання лідерства та управлінських компетенцій, розвиток технологічних навичок працівників.

Постійне інвестування в навчання та розвиток співробітників забезпечує їм необхідні навички та знання для ефективної роботи в міжнародному середовищі. Це включає професійне навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації та участь у міжнародних семінарах і конференціях.

Пропонування конкурентоспроможних умов праці, включаючи зарплати, бонуси, соціальні пільги та можливості для кар'єрного зростання, щоб залучити та утримати найкращих фахівців. Створення сприятливого робочого середовища, пропонування конкурентної компенсації та пакетів пільг, а також інвестування в навчання та розвиток персоналу є ключовими факторами для залучення та утримання талановитих співробітників, які є рушійною силою успіху будь-якої компанії.

Інвестиції у розвиток лідерських якостей та управлінських навичок серед співробітників, сприяють ефективному керівництву компанією в умовах глобальної конкуренції, а навчання співробітників стратегічному мисленню та

плануванню корисне для кращого розуміння міжнародних ринків та ефективного реагування на їх зміни.

Для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанія необхідно розвивати серед персоналу технологічні навички. Підготовка співробітників до використання сучасних цифрових технологій та інструментів підвищує ефективність їхньої роботи та конкурентоспроможність компанії, а розвиток аналітичних здібностей співробітників дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

У сучасному світі, де екологічні проблеми стають все більш гострими, а питання сталого розвитку виходять на перший план, *екологічна відповідальність та сталий розвиток* стають все більш важливими факторами у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності компаній. Основні напрями екологічної відповідальності та сталого розвитку, що сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності, включають: впровадження екологічних стандартів та сертифікація; зниження екологічного впливу; розвиток екологічно чистих продуктів; соціальна відповідальність та взаємодія з громадськістю; інновації в управлінні ресурсами тощо.

Впровадження міжнародних екологічних стандартів та отримання екологічних сертифікатів для продукції, таких як органічні сертифікати або сертифікати енергоефективності, що підвищує привабливість продукції на ринку та забезпечує ефективне управління екологічними аспектами діяльності компанії.

Важливим для підвищення конкурентоспроможності є політика компанії щодо Зниження впливу на довкілля, зокрема впровадження енергоефективних технологій та практик для зниження споживання енергії та зменшення викидів парникових газів; використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна або вітрова енергія, для зниження залежності від викопного палива; розробка та впровадження стратегій зменшення відходів та впровадження принципів циркулярної економіки, таких як рециклінг та повторне використання матеріалів.

Зменшення використання упаковки та оптимізація її дизайну, а також впровадження програм з повторного використання та переробки відходів дозволяють компаніям мінімізувати негативний вплив на довкілля та економити ресурси. Це може включати в себе використання екологічних матеріалів для упаковки, розробку багаторазової упаковки, участь у програмах з рециклінгу та компостування.

Це вимагає інвестування в розробку нових екологічних технологій та продуктів, що відповідають вимогам сталого розвитку та мають менший екологічний вплив.

Сприяє покращенню репутації компанії та зміцненню її бренду участь компаній у соціальних та екологічних проектах та регулярне звітування про досягнення у сфері сталого розвитку та екологічної відповідальності через публікацію звітів про сталий розвиток. Чітке й ефективне донесення до споживачів інформації про екологічні переваги продуктів та послуг компанії, а також про екологічну відповідальність та принципи сталого розвитку, які вона дотримується, дозволяє підвищити лояльність екологічно свідомих споживачів та покращити імідж компанії.

Сьогодні підприємства, які прагнуть завоювати нові ринки, повинні вміти створювати та продавати продукцію, цінові та нецінові характеристики якої роблять її більш привабливою, ніж аналогічна продукція конкурентів на зовнішніх ринках. Вони також повинні досягти ефективної фінансово-господарської діяльності, зовнішньоекономічної діяльності та лідируючих позицій у конкурентному середовищі. Це є запорукою високої конкурентоспроможності, швидкого виходу на зовнішні ринки та розвитку.

## ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації відбувається посилення конкуренції на міжнародному ринку, тому міжнародна конкурентоспроможність стає вирішальним фактором успіху будь-якої компанії, яка прагне вийти на світовий ринок та стійко розвиватися. Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії вимагає комплексного підходу, який включає інновації, ефективне управління ресурсами, розвиток людського капіталу, маркетингові стратегії, соціальну відповідальність та гнучкість до змін. Цей підхід дозволяє компаніям не тільки зберегти свої позиції на міжнародному ринку, але й досягати стійкого розвитку та успіху в умовах глобальної конкуренції.

В основі механізму забезпечення міжнародної конкурентоспроможності лежать конкурентні переваги (наявні та нові), які формуються на базі конкурентного потенціалу підприємства.

Якщо компанія має намір вийти на міжнародний ринок та закріпитися на ньому повинна враховувати низку факторів (структурних, ресурсних, управлінських, технологічних, забезпечення ефективності) та дотримуватися заходів їх впровадження.

Вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства справляє конкурентне середовище, яке визначається структурою конкурентного ринку, тому для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно, насамперед, дослідити та проаналізувати зарубіжний ринок, здійснивши конкурентний аналіз, який дозволяє не тільки проаналізувати діяльність конкурентів, але й дає змогу виявити ніші на ринку та знайти можливості для диференціації та прогнозування потенційних загроз для компанії. На основі цього необхідно затвердити актуальну стратегію виходу на міжнародний ринок, яка може ґрунтуватися на діючій стратегії компанії, або відрізнятися від неї, враховуючи специфіку ринку та можливості компанії.

У другому розділі охарактеризовано використання компаніями інструментів забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку кондитерських виробів. Як показав проведений аналіз світові тенденції споживання кондитерських виробів характеризуються стабільністю і не перевищують 10 кг на душу населення. Однак, для компанії повинні враховувати те, що кондитерські вироби не є товарами першої необхідності і попит на них залежить від рівня доходу споживачів, тому найвищий показник споживання солодощів на душу населення властивий країнам з високим рівнем розвитку (Європи та Північної Америки)

Досліджено міжнародну конкурентоспроможність вітчизняної корпорації Roshen. Визначено ключовими факторами, що сприяють зростанню доходів та експорту Roshen. Проведено SWOT-аналіз кондитерської корпорації Roshen у контексті її діяльності на міжнародному ринку. Виявлено, щоб зміцнити свої позиції і вийти на нові зарубіжні ринки корпорації Roshen необхідно зосередитися на зміцненні своїх сильних сторін, таких як сильний бренд, висока якість продукції та широкий асортимент, та враховуючи сприятливий тренд зростання світового ринку кондитерських виробів продовжувати інвестувати у підтримку високої якості своєї продукції, щоб залишатися конкурентоспроможною на світовому ринку. Водночас необхідно знизити свою залежність від внутрішнього ринку через розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Для цього необхідно проводити маркетингові дослідження на нових ринках, щоб розуміти специфіку та вподобання споживачів, зосередитися на виході на нові перспективні ринки з високим потенціалом зростання, такі як країни Африки, Азії та Латинської Америки, акцентувати увагу на розробці інноваційних продуктів, що відповідають світовим трендам та потребам споживачів (розробка продуктів з функціональними властивостями, веганські та безглютенові альтернативи тощо)

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній вимагає стратегічного підходу, який охоплює різні аспекти їх діяльності. У третьому розділі виокремлено та обґрунтовано загальні напрямки, які компанії можуть

застосовувати для удосконалення своєї міжнародної конкурентоспроможності, зокрема:

- *інновації та розвиток*, що пов'язані з впровадження нових технологій та процесів, розробкою нових продуктів та послуг, захистом інтелектуальної власності тощо;

- *маркетинг та просування*, що полягає у розробці чіткої та диференційованої маркетингової стратегії, використанні цифрових маркетингових каналів для просування своєї продукції, участі у міжнародних виставках та заходах тощо.

- удосконалення та адаптація *виробництва та ланцюгів постачання*, через оптимізацію виробничих процесів, впровадження систем управління якістю, удосконалення управління ланцюгами постачання, оптимізацію виробничої мережі, розвитку співпраці з надійними постачальниками тощо;

- впровадження ефективних стратегій *управління людськими ресурсами* для підвищення продуктивності і адаптації до змінних умов глобального ринку, що включають розвиток навичок та підвищення кваліфікації персоналу, залучення та утримання кваліфікованих і професійних співробітників; стимулювання лідерства та управлінських компетенцій, розвиток технологічних навичок працівників;

- *екологічна відповідальність та сталий розвиток*, що включає впровадження екологічних стандартів та сертифікація; зниження екологічного впливу; розвиток екологічно чистих продуктів; соціальна відповідальність та взаємодія з громадськістю; інновації в управлінні ресурсами тощо.

Проведений аналіз показав, що не існує універсального підходу для досягнення міжнародної конкурентоспроможності і найкращий набір засобів та інструментів для забезпечення конкурентоспроможності для конкретного підприємства залежить від його сфери діяльності, розміру, ресурсів, стратегічних цілей та власне самого міжнародного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету.*, 2017. Вип. 2. Том 2. С. 130-135. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5537/1/10.pdf>
2. Бестужева С.В., Решетняк Д.О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 14. С. 60-68. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/7.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/7.pdf)
3. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?>
4. Гончарова К. В., Варламова О. А., Сорочинська Ю. Ю. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. *Економічний простір.* 2020. №163. С. 21-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-3>
5. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 13. С. 62-70. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/11.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/11.pdf)
6. ДП «КК „РОШЕН“»: Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/25392188> (дата звернення: 22.03.2024)
7. Закрижевська І., Полозова В. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>
8. Казакова Л., Мойсюк Ю. Конкурентне середовище міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2023. Вип. 49. С. 89-93. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49\\_2023ua/18.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/18.pdf)
9. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник*

*Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. № 66. С. 78-84. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083>

10. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>

11. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 76-88. DOI: 10.30838/P.ES.2224.100119.76.347

12. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип 2(13). С.26-30. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/6.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf)

13. Козаченко О. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією. Що відбувається на українському ринку кондитерських виробів. *delo.ua* 04.01.2024. URL: <https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/>

14. Легостаєва О.О. Визначення ключових чинників формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2021. Вип. 7. С. 43-48. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/158/155>

15. Ляшевська В.І., Шадріна Д.Ю., Орехов В.Р. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17). С. 8-12. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-2>

16. Перерва П., Черепанова В., Новік І., Погорєлов С., Синіговець О. Формування міжнародної конкурентоспроможності та моделей бізнесу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний*

інститут". 2021. № 1. С. 137–140. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.137>

17. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 39. С. 135-140. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39\\_2021ua/26.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/26.pdf)

18. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. 28 лютого 2024. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/>

19. Ринок солодошів: що робити Україні для розширення присутності у світі. *Agroportal.ua*. 22 серпня 2023. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/rinok-solodoshchiv-shcho-robiti-ukrajini-dlya-rozshirennya-prisutnosti-u-sviti>

20. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>

21. Сім'ячко О. І., Савчук А. М., Танасійчук А. М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 208-212. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-38>

22. Соломніков І.В. Чинники забезпечення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С.59-65 URL: <http://gesd.free.fr/krugman94.pdf>

23. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.16. С. 468-473. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>

24. Тарашевська А. Реалізація конкурентного потенціалу підприємства на міжнародному ринку. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід* : тези доп. XVII міжн.

наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (м. Тернопіль 27-28 березня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 159-161. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50076>

25. Хачатрян В. В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. №5. Том 2. 2021. С.30-34. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-04.pdf>

26. Червінська Н. Що таке конкурентний аналіз і як проводити його професійно. 22 Серпня 2023. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/konkurentnyj-analiz.html>

27. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *БізнесІнформ*. 2020. № 11. С. 13-17. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-13-17>

28. 2022 Global Top 100 candy companies. *Candy Industry*. 2023. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2022-Global-Top-100-candy-companies>

29. Global Confectionery Industry Size and Trends. October 12, 2021. URL: <https://www.wm-strategy.com/news/industry-outlook-confectionery-industry>

30. Krugman P. Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*. 1994. 73(2), 28. URL: <http://gesd.free.fr/krugman94.pdf> .

31. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster. New York: Free Press, 1980/ 422 p. URL: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>

32. Roshen: офіційний сайт. URL: <https://roshen.com/ua> (дата звернення: 20.03.2024)

33. Value of worldwide confectionery trade from 2017 to 2022, by category. STATISTA. URL: <https://www.statista.com/statistics/1309416/confectionery-trade-value-worldwide/>