

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИКА  
ШОКОЛАДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ**

Студентки II курсу денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Міжнародна економіка»  
**Свищук Ірини Любомирівни**

Науковий керівник:  
д. екон. наук, доцент  
**Пащук Лідія Віталіївна**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студент

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням  
кафедри міжнародної економіки від «3» травня 2023 р., протокол № 3.

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	11
1.1. Економічна сутність та зміст поняття конкурентна стратегія .....	11
1.2. Механізм розробки конкурентної стратегії суб'єктом господарювання .....	17
1.3. Класифікація конкурентних стратегій .....	25
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ II СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ .....	35
КОМПАНІЇ АВК НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ.....	35
2.1. Тенденції глобального ринку шоколадних виробів .....	35
2.2. Вплив чинників маркетингового середовища Румунії на діяльність компанії «АВК».....	43
2.3. Визначення конкурентних позицій компанії «АВК» на ринку Румунії.....	56
Висновки до розділу 2 .....	62
РОЗДІЛ III РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИКА ШОКОЛАДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ .....	64
3.1 Визначення короткострокового попиту та споживчих мотивацій на ринку шоколаду Румунії.....	64
3.2. Розробка конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії.....	72
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованої конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії.....	82
Висновки до розділу 3 .....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	93
ДОДАТКИ.....	99
Додаток А.....	99
Додаток Б .....	101

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 85 сторінок, 38 таблиць, 13 рисунків, список літератури зі 70 найменувань, 2 додатки. Додатки містять 2 таблиці, опитувальну анкету українською та англійською мовами.

### КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИКА ШОКОЛАДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність компанії «АВК» на європейських ринках.

Предметом дослідження є механізм формування конкурентної стратегії компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії.

За результатами дослідження сформульовано авторське визначення категорії «конкурентна стратегія підприємства», а також рекомендації з реалізації розробленої конкурентної стратегії для українського виробника шоколаду на ринку європейських країн.

Одержані результати можуть бути використані у визначенні доцільності та оптимальних шляхів розширення зовнішньоекономічної діяльності українського виробника шоколаду, а також отримання фактичних результатів щодо впливу їх ЗЕД на загальне становище підприємств, галузі, економіки.

Рік виконання роботи: 2023.

Рік захисту роботи: 2023.

## **ABSTRACT**

### **Competitive strategy of the Ukrainian chocolate producer in the European markets**

**The subject of the research** is the mechanism of formation of the competitive strategy of the "AVK" company in the chocolate market of Romania.

**The object of the research** is the market activity of the company "AVK" in European markets.

**The aim of the research** is to the generalization of theoretical approaches and the development of practical recommendations for the formation of the competitive strategy of the company "AVK" in the chocolate market of Romania.

To achieve this goal provides for the following **tasks**:

- to determine the economic essence and content of the concept of "competitive strategy";
- interpret the mechanism of development of a competitive strategy by a business entity;
- reveal the classification of competitive strategies;
- consider the trends of the global market of chocolate products;
- to carry out an analysis of the factors influencing the marketing environment on the activities of the company "AVK" on the Romanian market;
- determine the competitive position of the company "AVK" on the Romanian market;
- identify short-term demand and consumer motivations in the Romanian chocolate market;
- to develop a competitive strategy for the company "AVK" in the chocolate market of Romania;

- evaluate the economic efficiency of the proposed competitive strategy for the company "AVK" on the Romanian market.

**The practical significance of the results will be:**

- review and implementation by the management team of "AVK" enterprise of the current competitive strategy on the chocolate market of Romania;
- use of materials for writing articles and methodological developments;
- further generalization of the research topic

Year of undertaking the research: 2023.

Year of presentation of the research: 2023.

**Structure and volume of final qualification thesis.** The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 85 pages, 38 tables, 13 drawings, a list of 70 referenses, 2 appendices.

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі розвитку світового господарства суб'єкти господарювання повинні адаптуватись до змін, що які проектує ринок, а також вести виважену політику на основі запровадження підходів, які застосовуються до розробка та реалізації конкурентної стратегії у відповідності до ринкових тенденцій, рівня розвитку технологій та інноваційної складової, масштабами використання сучасних автоматизованих систем виробництва та управління, а також іншими факторами, які чинять вплив на формування та розвиток конкурентних переваг підприємства.

В умовах динамічного розвитку ринку та наростання конкурентної боротьби за споживача, управління послідовністю операцій є досить привабливим аспектом функціональному опису бізнесу. Визначення конкурентних позицій та розробка правильної конкурентної стратегії дозволяє підприємству краще залучати клієнтів, вести конкурентну боротьбу і зміцнити свої позиції на ринку, що і обумовлює в першу чергу актуальність даного дослідження.

Сьогодні українським виробникам вкрай важливо знаходити можливості виходу на міжнародні ринки товарів, зокрема харчових товарів. По-перше, європейські ринки відомі своєю любов'ю до шоколаду та вимогливими споживачами. Українські виробники мають можливість задовольнити цей попит, пропонуючи якісні та унікальні шоколадні вироби. По-друге, Україна має свої унікальні сировинні ресурси, зокрема какао-боби, які можуть надати українським виробникам перевагу виробництва якісного та автентичного шоколаду. По-третє, європейські ринки пропонують широкі можливості для розширення бізнесу українських виробників шоколаду. Це може включати постачання продукції в супермаркети, магазини спеціалізованих продуктів, ресторани та інші канали збуту.

Наразі ринок шоколаду досить стрімко розвивається: існує тенденція до зростання обсягів виробництва, на ринку з'являються нові компанії з різноманітними асортиментними позиціями, новими смаками. За дослідженням

міжнародної дослідницької групи TNS, наразі він становить 1-2 млн. тонн. (\$2-3 млрд.). Як щодо сегменту шоколаду в ньому, то він становить 20%. Варто додати, що середньостатистичний українець споживає близько 2-4 кг шоколаду на рік, в той час як в європейських країнах показник більший та варіюється з 5 до 7 кг (у Східній Європі - 5-6 кг; у Західній Європі – 6-7 кг). Відповідно, українським виробникам шоколаду, зокрема компанії «АВК» актуальним наразі є розширення ринків збуту продукції.

**Об'єктом дослідження** є ринкова діяльність компанії «АВК» на європейських ринках.

**Предмет роботи** – механізм формування конкурентної стратегії компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії.

**Метою дипломної роботи** є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії.

В дипломній роботі, відповідно до мети, **завдання** будуть наступними:

Тому у відповідності з метою даної роботи, постають наступні завдання:

- визначити економічну сутність та зміст поняття «конкурентна стратегія»;
- інтерпретувати механізм розробки конкурентної стратегії суб'єктом господарювання;
- розкрити класифікацію конкурентних стратегій;
- розглянути тенденції глобального ринку шоколадних виробів;
- здійснити аналіз чинників впливу маркетингового середовища на діяльність компанії «АВК» на ринку Румунії;
- визначити конкурентні позиції компанії «АВК» на ринку Румунії;
- виявити короткостроковий попит та споживчі мотивації на ринку шоколаду Румунії;
- розробити конкурентну стратегію для компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії;

- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованої конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії.

**Методи дослідження.** Застосування діалектичного методу зумовлене необхідністю визначення суті конкурентної стратегії. Єдність кількісного й якісного аналізу використовується при оцінці маркетингової діяльності ТОВ «АВК», адже ефективність маркетингової стратегії залежить не лише від кількісних, а й від якісних показників. Наукова абстракція дозволяє аналізувати лише ті, чинники, які здійснюють вплив на діяльність компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії. Єдність індукції та дедукції дозволяє на основі даних про розвиток європейського ринку шоколаду зробити висновки про загальний стан та перспективи європейського ринку шоколаду. Метод порівняння використаний для того, аби порівняти конкурентне бізнес-середовище європейських країн для українського виробника шоколаду.

# РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

## 1.1. Економічна сутність та зміст поняття конкурентна стратегія

Ринкова економіка висуває до компаній нові вимоги. Вони обумовлені як конкуренцією і високими вимогами до якості товарів, а й необхідністю гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку. У бізнес діяльності підприємств стратегія є одним із основних концепцій стратегічного управління. Це така складова стратегічного управління, яка дозволяє компанії досягти чітко поставлених бізнес-цілей, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто домогтися того, щоб стан компанії був таким, щоб він міг успішно діяти в складних ринкових умовах.

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на створення та закріплення позицій, досягнення сформованих цілей та відповідність споживчим уподобанням. Стратегія розробляється задля того аби визначити напрямки розвитку підприємства та прийняти оптимальні рішення під час вибору способу дій [24].

Саєнко М.Г. визначає такі ознаки стратегії:

1. Орієнтованість на довгострокові глобальні цілі бізнесу як системи суб'єктів господарювання та відображення їх економічних інтересів.
2. Численна кількість напрямків розвитку, що обумовлене динамічним характером зовнішнього середовища підприємства.
3. Безперервність формування стратегії, постійна адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за всіма напрямками діяльності, видами ресурсів, функціями тощо [24].

Стратегія як засіб досягнення перспективних цілей акцентує увагу на передбаченні розвитку подій у зовнішньому середовищі та на аналізі можливостей функціонування, потенціалу розвитку компанії [11].

У процесі відокремлення конкурентної стратегії від загально корпоративної, можна побачити, що конкурентна стратегія служить

інструментом реалізації корпоративної стратегії. Іншими словами, конкурентна стратегія визначає те, як вона буде реалізовуватись, а також підходи, які компанія використовуватиме в кожній окремій сфері підприємницької діяльності. Конкурентна стратегія встановлює конкретні рамкові умови, які дозволяють ідентифікувати та здійснити оцінку змін зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи та виявити потреби у її вдосконаленні.

Конкурентна стратегія є основою конкурентної поведінки компанії на ринку і є своєрідним схематичним описом забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку. Конкурентна стратегія фокусується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням, спрямованих на встановлення та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку в одній певній сфері бізнесу в довгостроковій перспективі [5].

Конкуренти – це компанії, які пропонують аналогічні або подібні товари або послуги на ринку, тобто ті, з ким підприємство конкурує за клієнтів та ринкову частку. Конкуренти можуть бути як прямими (пропонують те саме, що і ваше підприємство), так і непрямими (пропонують товари або послуги, які можуть задовольнити потреби вашої аудиторії). Конкурентна боротьба з конкурентами може відбуватися за допомогою цінової політики, маркетингових стратегій, якості та інновацій [20].

Конкурентна стратегія знаходиться всередині загальної парадигми стратегічного управління підприємством, яка включає чотири основні блоки (рис. 1.1.):

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства, який містить у собі аналіз його ресурсів, потенціалу та конкурентних переваг.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства, який містить у собі аналіз економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів.
3. Формулювання стратегії підприємства, що передбачає вибір напрямку розвитку та визначення конкретних цілей, які мають досягнутися.

4. Реалізація стратегії, що включає впровадження необхідних організаційних, фінансових, маркетингових та інших заходів для досягнення поставлених цілей та отримання конкурентних переваг [69].

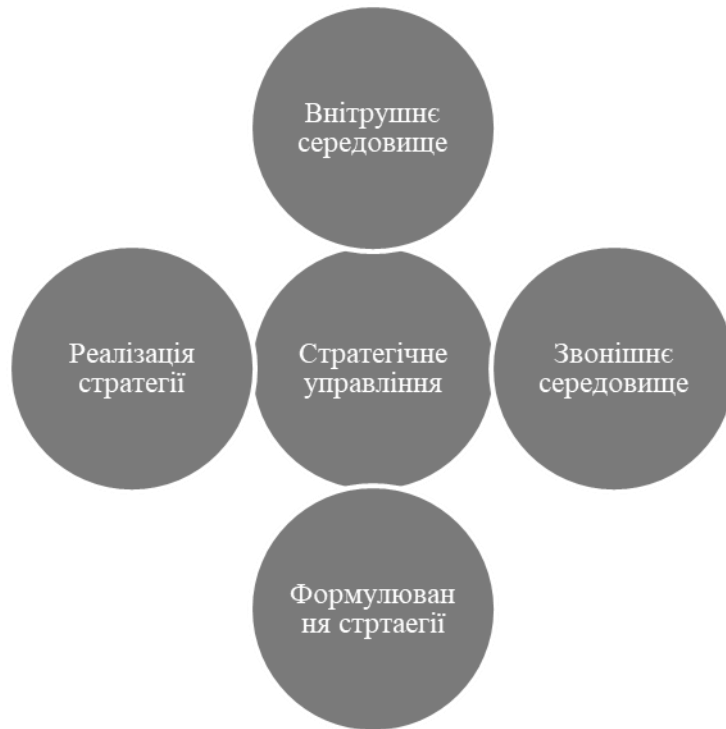


Рис. 1.1. Загальна парадигма стратегічного управління підприємством

*Джерело: складено автором на основі [69].*

У кожної компанії можуть бути різні ринкові та продуктові напрямки, які залежать від багатьох факторів, таких як особливості ринку та клієнтів, технологічні можливості, конкуренти і т.д.

В даному аспекті розглянемо конкурентну стратегію, яка дозволяє компаніям адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мобілізувати ресурси задля досягнення поставлених цілей. За рахунок правильно сформованої конкурентної стратегії підприємство може досягнути довгострокових цілей та завоювати лідируючі позиції на ринку.

В таблиці 1.1. наведено визначення поняття «конкурентна стратегія» у роботах вчених-економістів, що дає змогу сформулювати детальніше та визначити власне визначення.

## Визначення до поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення	Сутність поняття	Механізм реалізації	Кінцева мета
Ансофф І. [1]	«стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)»	«стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням»	-	«спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)»
Іванов Ю. [8]	«ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»	«ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією»	-	«з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»
Ковальська Ю. Г. [12]	«сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства»	«сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів»	«об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства»	-

Автор	Визначення	Сутність поняття	Механізм реалізації	Кінцева мета
Котлер Ф. [43]	«процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку»	«процес створення»	«практичної реалізації програми дій підприємства»	«з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку»
Кулиняк Ю. І. [14]	«комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил»	«комплекс заходів»	«ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією»	«з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил»
Махмудов Х. З. [15]	«комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу»	«комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку»	«ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу»	-

Автор	Визначення	Сутність поняття	Механізм реалізації	Кінцева мета
Портер М. [47]	«стратегія окремого підприємства, направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»	«стратегія окремого підприємства»	-	«направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»
Яців І. Б. [70]	«комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг»	«комплекс заходів»	-	«спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг»

*Джерело: складено автором на основі [1, 8, 12, 14, 15, 43, 47, 70].*

Аналізуючи підходи до визначення категорії конкурентної стратегії, що пропонуються науковцями, варто зауважити наступні спільні та розбіжні риси.

Стосовно сутності поняття, то все ж більшість українських фахівців визначають її як комплекс, програму заходів, як зазначають Іванов Ю., Кулиняк Ю. І., Махмудов Х. З., Яців І. Б. [8, 14, 15, 70] або ж як сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, зокрема Ковальська Ю. Г. [12]. Також, існує визначення сутності як стратегії підприємства, зокрема такими дослідниками, як Ансофф І., Портер М. [46, 47], та процесу – дослідник Котлер Ф [43].

Механізм реалізації найбільш повно розкривається у визначеннях Котлера Ф. та Махмудова, розглядаючи його як «практичну реалізацію програми дій підприємства та ефективне використання конкурентних переваг, нейтралізації негативних факторів впливу» [15, 43].

Щодо кінцевої мети, то, як бачимо, не всі дослідники формували авторську категорію з включенням кінцевої мети. Відповідно, до таблиці 1.1. спільні риси щодо кінцевої мети проглядаються у Іванова Ю., Кулиняк Ю. І. та

Портера М. [8, 14, 47], які вбачають кінцеву мету у «зайнятті стійкої і вигідної конкурентної позиції на ринку». Існують також думки, які розглядають кінцеву мету конкурентної стратегії у «здобутті конкурентних переваг» [70], «ефективного розподілу ресурсів задля досягнення бажаної позиції на ринку» [43].

Відповідно до аналізу, варто вказати, що категорія Кулиняк Ю. І. найкраще розкриває сутність поняття та чітко вказує основні складові, елементи реалізації, проте, на мою думку, потрібно доповнити категорію саме щодо механізму реалізації [14].

Тому, запропонуємо власне визначення категорії «конкурентна стратегія»:

*Конкурентна стратегія* – комплекс управлінських заходів окремого підприємства, націлений на посилення конкурентних позицій підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища та обмежених ресурсів задля забезпечення сталого функціонування та отримання прибутку підприємства.

Аналіз визначень у роботах вітчизняних та іноземних дослідників дав змогу дійти висновку, що автори по різному підходять до трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства», що дало змогу сформуванню власне авторське визначення.

Загалом, можна дійти висновку, що конкурентна стратегія є досить важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії. Вона допомагає компаніям зберегти та зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

## **1.2. Механізм розробки конкурентної стратегії суб'єктом господарювання**

Формування конкурентної стратегії на міжнародному ринку - це процес, який слід втілювати в кожній компанії, щоб мати можливість протистояти конкуренції на міжнародному ринку та підтримувати її успішність. Для формування конкурентної стратегії необхідно виконати деякі етапи (рис. 1.2.).

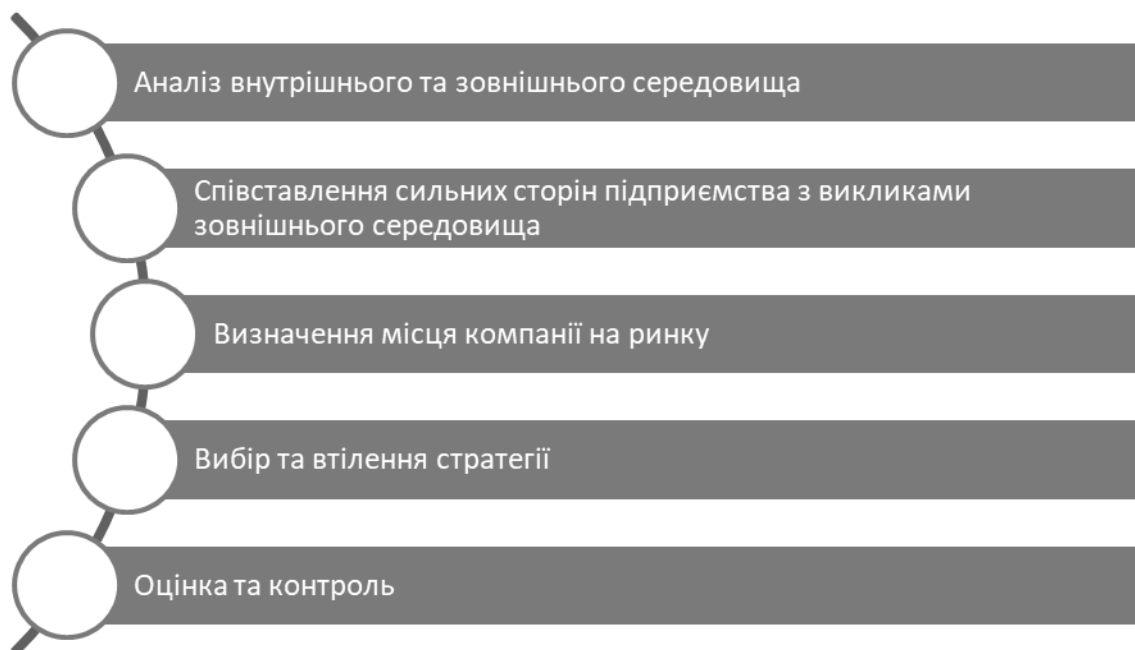


Рис. 1.2. Етапи розробки конкурентної стратегії підприємства

*Джерело: складено автором на основі [7, 68].*

Розглянемо детальніше кожен із наведених вище етапів.

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: на даному етапі необхідно дослідити поточний стан компанії та ринку на якому вона працює.

На даному етапі розглядаються складові макромаркетингового та мікромаркетингового середовища.

У таблиці 1.2. розглянемо фактори, які відносяться до маркетингових середовищ на даному етапі.

Таблиця 1.2.

#### Фактори маркетингового середовища

Макросередовище	Мікросередовище
Політико-правові фактори	Споживачі
Економічні фактори	Конкуренти
Демографічні фактори	Постачальники
Культурні фактори	Контактні аудиторії
Науково-технічні фактори	
Природні фактори	

*Джерело: складено автором на основі [25].*

З таблиці 1.2. ми бачимо, що макросередовище включає 6 груп факторів.

Політико-правові фактори. Аналіз правових факторів зумовлює вивчення законів та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми та межі відносин, дає організації можливість самостійно визначати допустимі межі діяльності у відносинах з іншими юридичними особами та допустимі способи відстоювання своїх інтересів. У цьому слід звернути увагу також на дієздатність правової системи [25].

Найважливішими елементами, які розглядаються в аналізі політико-правового середовища є: законодавчі акти, постанови урядів країни, а також впливові верстви населення [25].

Вивчення політичних чинників повинно включати визначення того, які програми намагаються реалізувати різні партійні структури, які наміри уряду стосовно окремих галузей економіки, а також регіональна політика країни. Розгляд групи факторів також повинен включати аналіз законодавчих змін змін в нормативно-правових актах, які можливі в результаті прийняття нових законів і правил економічних процесів, і також варто врахувати, яка політична ідеологія визначає політику уряду, наскільки стійкий уряд і наскільки він здатний проводити свою політику, який ступінь соціального невдоволення та наскільки сильні опозиційні політичні структури.

Економічні фактори. До економічних чинників відносяться ті, що впливають на купівельну спроможність населення, рівень їх доходів та витрат. В даному аспекті досліджуються такі показники, як: значення валого внутрішнього продукту, інфляційний та дефляційний тиск, рівні зайнятості та безробіття населення, рівень зайнятості та безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, податкові ставки та ін. При вивченні цих факторів важливо дивитися на такі складові, як загальний рівень економічного розвитку, тип та рівень розвитку конкурентних відносин [25].

Демографічні фактори. До даної групи факторів відносяться такі показники, як: загальна чисельність населення, його географічне розміщення, вікова структура, міграційні потоки, темпи народжуваності та смертності.

Значення демографічних чинників дуже важливо, оскільки вони істотно впливають інші чинники макросередовища і загальний стан підприємства [25].

**Культурні фактори.** Вивчення культурних факторів пов'язане з визначенням впливу на підприємство таких соціальних явищ і процесів, як ставлення людей до праці та якості життя, звички та переконання, що склалися в суспільстві. Дослідження даних факторів є важливим, оскільки суспільство кожної країни складається з груп людей із різними культурними особливостями (ставлення до підприємництва, роль жінки у суспільстві тощо). В даному аспекті досліджуються соціальні класи, соціальні групи, культура, субкультура [25].

**Науково-технічні фактори.** Рівень науково-технічного прогресу дозволяє виробляти нову продукцію та здійснювати ефективну маркетингову діяльність (доставка продукції споживачеві, наявність сервісного та після продажного обслуговування на основі постійного впровадження нових технологій, а також використання інформаційних баз даних) [25].

Аналіз технологічних факторів дозволяє вчасно виявити сприятливі аспекти, які з'являються на ринку з розвитком науково-технічного прогресу задля впровадження нової продукції, задля вдосконалення продукції та модернізації технології виготовлення та реалізації продукції. Процес розвитку науки і техніки приховує великі можливості і водночас великі небезпеки для бізнесу. Багатьом організаціям не вдається скористатися новими знаннями, тому що технологічні можливості для запровадження фундаментальних змін в більшості випадків створені за межами галузі функціонування конкурентного підприємства. Основні показники, як віднесені в цю групу: введення нових технологій, напрями концентрації технологічних зусиль, нова продукція.

**Природні фактори.** При виборі стратегії та тактики необхідно враховувати кліматичні та географічні умови. Основні показники, як віднесені в цю групу: екологія, наявність та доступність сировинних ресурсів, природних копалин [25].

Загалом, при вивченні факторів макросередовища важливо враховувати такі аспекти:

1. Усі компоненти макросередовища перебувають у стані сильного взаємного впливу. Зміни одних факторів обов'язково призведуть до змін інших факторів макросередовища. Тому їх вивчення та аналіз слід проводити не окремо, а системно зі спостереженням за змінами не тільки всередині окремої групи, але й з визначенням того, як ці зміни вплинуть на інші фактори макросередовища.

2. Ступінь впливу окремих чинників макросередовища на підприємство різний та варіюється в залежності від розміру компанії, її галузевого та територіального розташування.

Серед ключових компонентів мікрорекламного середовища варто виділи такі 4 групи:

- Споживачі
- Конкуренти
- Постачальники
- Контактні аудиторії

Аналіз споживачів передбачає складання профілю тих, хто купує продукт, що продається компанією. Дослідження споживачів дозволяє компанії визначити, який продукт буде найбільш популярний у споживачів, на який обсяг продажів компанія може розраховувати, якою мірою покупці віддають перевагу продукції цієї конкретної компанії, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, які чекають на продукцію в майбутньому і т.д [25].

Профіль споживача може бути складений за такими характеристиками:

- географічне положення споживача, місцевість, де він проживає;
- характеристики демографічного середовища (вік, освіта);
- соціальні та психологічні характеристики споживача (стиль поведінки, уподобання);

- ставлення споживача до товару (чому він купує цей товар, як його оцінює тощо).

Вивчення конкурентів включає вивчення тих, з ким підприємству доводиться конкурувати за сировину і ринки збуту, щоб забезпечити своє існування. В даному аспекті дослідження спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін компанії, у порівнянні із конкурентами і, виходячи з цього, побудова конкурентної стратегії [25].

Варто вказати, що конкурентне середовище формують не тільки внутрішньогалузеві конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на одному ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є ті підприємства, які можуть вийти на ринок, а також ті, що виробляють продукцію-замінник. Крім них, на конкурентне середовище підприємства значний вплив мають його покупці і постачальники, які, володіючи торговельною силою, можуть значно послабити позиції підприємства.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення аспектів діяльності суб'єктів господарювання, які забезпечують підприємство сировиною, напівфабрикатами, енергетичними та інформаційними ресурсами, від яких залежить ефективність підприємства, собівартість і якість продукції, виробленої підприємством [25]..

Є ситуації, коли постачальники сировини та матеріалів мають значний вплив на діяльність компанії та роблять її більш залежною. Тому при виборі постачальників їхня діяльність вивчається всебічно і ретельно, щоб вибудувати з ними відносини, що надають підприємству максимальної сили у співпраці з постачальниками.

Контактні аудиторії - це групи осіб, які проявляють інтерес до діяльності компанії та можуть впливати на досягнення цілей. Є сім контактних груп:

- внутрішні, що включають акціонерів компанії, раду директорів, різні профспілки, а також трудовий колектив співробітників компанії;
- географічні контактні аудиторії, що включають жителів певного регіону, ради, наприклад ветеранів;

- фінансові, до складу яких відносяться службовці банків, фінансові аналітики та консультанти, брокери;
- державних установ, що включають податкових службовців, статистичні органи, інспекції, наприклад санітарно-епідеміологічну;
- засобів масової інформації, що включають оглядачів, журналістів, співробітників рекламного відділу [25].

Відносини з контактною громадськістю необхідно будувати за схемою: максимальне стимулювання до співпраці одних (спонсорів, консультантів, журналістів) та врахування можливих дій інших (інспекторів, пожежної інспекції, санітарно-епідеміологічного нагляду та ін.).

Аналіз мікросередовища також включає визначення 4 П.

4P - це модель маркетингу, яка включає чотири основні елементи, які допомагають підприємствам розробляти ефективну стратегію маркетингу для продукту або послуги. Ці елементи включають продукт (Product), ціну (Price), місце (Place) та просування (Promotion) [2].

Продукт (Product) - це те, що підприємство пропонує споживачам, такі як товари або послуги. У рамках моделі 4P, підприємство повинно розглядати всі аспекти свого продукту, включаючи якість, дизайн, упаковку, функціональність та інші характеристики, які впливають на його споживачів [2].

Ціна (Price) - визначається вартістю продукту або послуги, яку підприємство пропонує споживачам. У моделі 4P, ціна повинна відповідати якості продукту та конкурентному середовищу, де діє підприємство [2].

Місце (Place) - це розташування або канали розповсюдження продукту або послуги. У моделі 4P, місце має велике значення, оскільки підприємство повинно забезпечити легкий доступ до свого продукту або послуги для своїх споживачів [2].

Просування (Promotion) - це способи, які використовуються для просування продукту або послуги, щоб залучити більше споживачів та збільшити продажі. У моделі 4P, просування включає в себе рекламу, продаж,

зв'язки з громадськістю та інші способи маркетингу, які допомагають підприємству залучати нових та повторних споживачів [2].

Всі чотири елементи моделі 4P мають важливе значення для розробки ефективної маркетингової стратегії [2].

2. Співставлення сильних сторін підприємства з викликами зовнішнього середовища

На даному етапі доцільним є застосування SWOT-аналізу підприємства, який дозволяє наочно відобразити сильні та слабкі сторони компанії, її загрози та можливості.

3. Визначення місця компанії на ринку: дана процедура дозволяє здійснити оцінку компанії у порівнянні із потенційними конкурентами на зарубіжному ринку.

На даному етапі беруться два ключові конкуренти на закордонному ринку та здійснюється всебічний аналіз та порівняння компанії та її конкурентів.

При цьому, можуть братися до уваги такі критерії, як: ціни, дизайн товарів, якість, упакування, термін зберігання, норми безпеки, виробничі витрати, сервісне обслуговування, маркетингові заходи, імідж, терміни постачання, ринкова частка, система розподілу тощо.

Після цього формується експертна бальна оцінка за обраними критеріями та будується ромб конкурентоспроможності, на основі якого можна визначити конкурентні переваги компанії перед компаніями-конкурентами на закордонному ринку, а також ті місця, які компанії потрібно покращити задля зайняття більш кращої позиції на ринку.

4. Вибір та втілення стратегії: на даному етапі визначається конкурентна стратегія компанії та плани на її реалізацію.

Варто вказати, що не існує єдиної методології вибору конкурентної стратегії, на даному етапі варто врахувати галузеві особливості та особливості діяльності підприємства.

5. Оцінка та контроль: на даному етапі здійснюється оцінка конкурентної стратегії, пропонуються методи контролю реалізації стратегії задля того щоб досягти максимальних результатів.

Таким чином, формування конкурентної стратегії включає в себе аналіз ринку, визначення потенційних конкурентів, вибір та втілення стратегії, оцінювання стратегії, що допомагає компанії вийти на лідерські позиції на ринку та підтримувати успішність.

### 1.3. Класифікація конкурентних стратегій

Залежно від типу, особливостей конкуренції, позиції компанії на ринку, специфіки товарів на ринку, конкурентні стратегії можуть мати різні форми, тому питання класифікації є досить важливим.

Питання класифікації конкурентних стратегій досить активно досліджувалось роботах вітчизняних та іноземних вчених, особливий внесок внесли Ф. Котлер, М.Портер, Стрікленд А.Дж., Томпсон А.А. та інші.

У таблиці 1.3. розглянемо класифікацію конкурентних стратегій.

Таблиця 1.3.

#### Класифікація конкурентних стратегій

Автор	Класифікаційна ознака	Види конкурентних стратегій
Літл А. [3]	Конкурентна позиція фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегія лідерів
		Стратегія фірм із сильною позицією
		Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегія фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Котлер Ф.[13, 42]	Конкурентна позиція фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

Автор	Класифікаційна ознака	Види конкурентних стратегій
Портер М. [21, 22, 46]	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Томсон А.А., Стрікленд А.Дж. [26]	Витрати фірми, маркетингова диференціація, сегмент покупців	Стратегія оптимальних витрат
		Сфокусована стратегія низьких витрат
		Стратегія широкої диференціації
		Сфокусована стратегія диференціації

Джерело: складено автором на основі [3, 13, 21, 22, 26, 42, 46].

Розглянемо детальніше кожен із наведених класифікацій.

Згідно дослідження Артура Літла виділяється п'ять основних конкурентних стратегій за ознакою конкурентної позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення, зокрема: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція [4].

Розглянемо характеристику стратегій у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

#### Характеристика конкурентних стратегій за А. Літлом

Стратегія	Ринкова позиція	Можливості впливу на ринок	Вразливість
Стратегія лідерів	сильна ринкова позиція	основний вплив на ринок	низька вразливість
Стратегія фірм із сильною позицією	стійка ринкова позиція	спроможність адаптації незалежної стратегії без погіршення своїх позицій	низька вразливість

Стратегія	Ринкова позиція	Можливості впливу на ринок	Вразливість
Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію	сприятлива ринкова позиція	специфічна конкурентна перевага, значні можливості щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій.	помірна конкурентна вразливість
Стратегія фірм, які займають задовільну позицію	задовільна ринкова позиція	невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій	задовільна конкурентна вразливість
Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію	незадовільна ринкова позиція	відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції.	значна конкурентна вразливість

*Джерело: складено автором на основі [3, 4].*

Під лідируючою (домінуючою) стратегією розуміють основний вплив компанії на ринок в цілому, можливість вибору стратегічного напрямку розвитку та здатність впливати на ринкову діяльність інших компаній.

Стратегія фірм із сильною позицією (стратегія сильної позиції) дозволяє підприємствам проводити незалежну ринкову діяльність без шкоди для своїх довгострокових перспектив. Це передбачає здатність компанії формувати самостійну маркетингову стратегію без шкоди для своєї позиції на ринку, але передбачає врахування конкурентної поведінки компаній-лідерів.

Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу у своїй стратегічній діяльності. Дана стратегія характерна для компаній, які дотримуються стратегії ринкової

ніші. За даною стратегією фірма займає вищі від середнього ринкові позиції та може в подальшому їх поліпшити.

Стратегія фірм, які займають задовільну позицію означає, що компанія має можливість для продовження функціонування в окремому ринку збуту, проте можливості підтримання та поліпшення позицій на ринку наразі знаходяться на нижчому від середнього рівні. Відповідно, в даному аспекті є ризик руйнування позицій такої компанії фірмою-лідером ринку.

Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію означає досить слабку ринкову позицію компанії, наявність вразливості до дій конкурентів, а також відсутності можливостей поліпшення даного становища.

Ф. Котлер класифікує конкурентні стратегії за ознакою конкурентна позиція фірми та її маркетингові спрямування. Він виділяє 4 основні види стратегій: ринкового лідера, челенджера, послідовника та нішера.

Ринковим лідером є фірма з найбільшою часткою ринку. Лідер ринку визначає зміни у цінній політиці, напрямок інновацій, інтенсивність збуту та комунікаційної політики. Відповідно, лідер ринку виступає своєрідним законодавцем, настановником маркетингового комплексу на конкретному ринку. Лідер ринку існує у кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, на кожному товарному та територіальному ринку.

Челенджерами є ті фірми, які займають другі чи треті ринкові позиції, успішно та швидко розвиваються і бачать свій головний стратегічний напрямок у досягненні ринкової переваги, тобто у розширенні своєї частки ринку. Основним типом конкурентних стратегій челенджера є наступальна стратегія. Челенджер може атакувати 3 типи фірм:

- лідера ринку,
- аналогічну фірму-челендера
- меншу за розміром фірму.

Він може атакувати конкурента по всіх позиціях, по маркетинговому інструментарію в цілому або зосередити зусилля тільки на його слабких

сторонах, користуючись перевагами в ціні, якості, асортименті товарів, меншій собівартості продукції, кращому сервісі.

Послідовники – це фірми, що успішно працюють на ринку, маркетингова спрямованість яких полягає не в завоюванні першості на ринку (на відміну від челенджерів), а в збереженні та захисті своєї частки ринку. Тобто, використовуючи політику «слідування за лідером», вони зберігають існуючих клієнтів.

Кожен послідовник має невелику конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (розташування, послуга) і не допускає агресивності по відношенню до конкурентної структури ринку, що вже склалася. Корисність стратегії послідовника пояснюється тим, що весь продуктовий ризик та ризик збутової діяльності лежить на лідері ринку.

Відповідно, послідовник слідує лише успішному, перевіреному ринком досвіду лідера, тому його витрати та ризики набагато менші.

Нішери - це фірми, що обслуговують невеликі сегменти ринку, які залишилися позаду великих підприємств (що використовують стратегію ринкової ніші). Таким чином, основною ідеєю стратегії ринкової ніші є спеціалізація фірми певному сегменті ринку. При цьому спеціалізацію можна класифікувати за такими ознаками:

- за географією,
- кінцевим споживачем,
- за співвідношенням «ціна - якість товару»,
- за сервісом;
- за типами споживачів.

Стратегія нішевого ринку найефективніша для невеликих фірм, які на початковій стадії ведення діяльності на ринку.

В залежності від співвідношення темпів зростання фірми – нішера, можуть бути використані такі різновиди стратегій: стратегія підтримання позицій, стратегія виходу за межі ніші, стратегія лідерства в ніші.

На рис. 1.3. розглянемо питому вагу стратегій з врахуванням того, що

місткість певного ринку збуту прийняти за 100%.

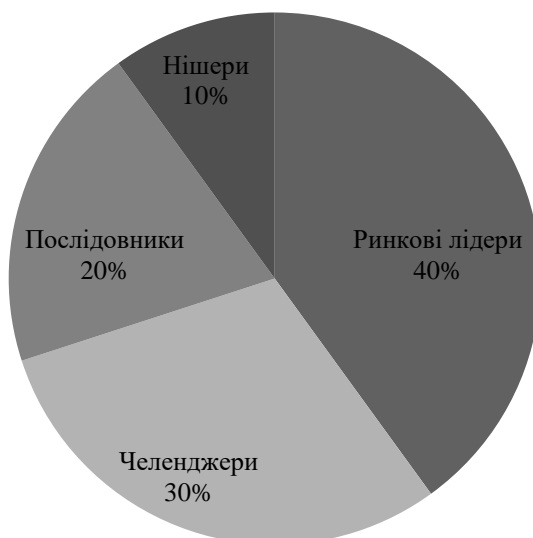


Рис. 1.3. Питома вага підприємств, що дотримуються стратегій за Ф. Котлером

*Джерело: складено автором на основі [1, 12].*

М. Портер класифікує конкурентні стратегії за ознакою конкурентної переваги фірми на ринку. Його підхід до класифікації стратегій є базовим, оскільки всі види бізнесу або галузі слідує йому в не залежності від того, чи виробляють товар, чи надають послуги, а аткож в не залежності від того наскільки вони є прибутковими. Дослідник виділяє такі три види стратегій: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації.

На рис. 1.4. показано графічну інтерпретацію базових конкурентних стратегій за М. Портером.



Рис. 1.4. Базові конкурентні стратегії за М. Портером

*Джерело: складено автором на основі [13, 42].*

Стратегія цінового лідера типова для олігополістичних ринків і передбачає, що провідна фірма ініціює зміну цін на ринку (включаючи підвищення цін), тоді як інші фірми наслідують її приклад. Ця стратегія стала можливою завдяки становищу ринку чи розміру компанії.

Переваги стратегії цінового лідерства полягають у здатності лідера запропонувати нижчу ціну, ніж у конкурентів, при тому ж рівні прибутку і, у ціновій війні, тобто у здатності витримати конкуренцію за рахунок кращих стартових умов. Ціновий лідер обирає низький рівень диференціації продукту та ігнорує сегментацію ринку. Він працює для середнього споживача, надаючи знижену ціну. Ціновий лідер захищений від майбутніх конкурентів перевагою в ціні, оскільки запровадження ним нижчих цін дозволяє йому бути менш чутливим, ніж конкуренти, до зростання ваги постачальників, їх тиску на вході, та зростання ваги споживачів, їх тиску – на виході. Крім того, оскільки цінове лідерство потребує великих розмірів ринку, зміцнюється позиція цінового лідера у переговорах із постачальниками. Також, перевагою цінового лідера є наявність вхідних бар'єрів, оскільки інші компанії неспроможні ввійти у галузь за цінами лідера. Основною небезпекою для компаній, які функціонують на основі даної стратегії є – знаходження конкурентами шляхів зниження витрат, наприклад за рахунок зміни технологічного процесу.

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів чи послуг, що сприймаються споживачами як унікальні. У випадку застосування даної стратегії, підприємства можуть застосовувати завищені (преміальні) ціни до своїх товарів чи послуг. Ключовою перевагою даної стратегії є захищеність компанії від конкурентів доти, доки споживачі зберігають стабільну лояльність до її продукції, що забезпечує конкурентну перевагу. Диференціація та широка лояльність клієнтів створюють вхідні бар'єри для інших компаній, яким для цього потрібний конкурентний розвиток. Основна проблема такої компанії — підтримка унікальності в очах споживачів, особливо у плані наслідування та копіювання. Загроза може виникнути через зміни вимог і смаків споживачів.

За стратегії концентрації (фокусування) виділяється обмежена група сегментів. Маркетингову нішу можна визначити географічно, за типом споживача, за сегментом та асортиментом продукції. У випадку коли компанія здобула перемогу лідерства за ціною, то вона конкурує з ціновим лідером у певному сегменті ринку, де він не має переваги. Якщо ж компанія застосовує диференціацію в даному сегменті, то може виграти за рахунок того, що вона націлена тільки на один або декілька сегментів. Досить часто використовується відмітна перевага за рахунок якості на основі компетентності у вузькій області. Конкурентна перевага компанії, що застосовує стратегію фокусування, заснована на її конкурентній перевазі, яка може бути застосована до споживачів, які не в змозі отримати такий же товар чи послугу десь у іншому місці. Перевагою в даному аспекті виступає також тісний зв'язок із клієнтами, що дозволяє компанії більш повніше враховувати усі їх потреби та уподобання. Як щодо недоліків, то вони полягають у тому, що у таких компаній нижчою є можливість економії на масштабах виробництва та ніші, у якій працює компанія може раптово зникнути через зміни в технологіях або в зміні уподобань споживачів. Це спричинене тим, що компанії-диференціатори можуть створювати аналогічні продукти, а ціновий лідер буде привертати увагу споживачів низькими цінами, в висновку компанія з стратегією фокусування має бути в стані постійної боротьби та оборони ніші, в якій вона знаходиться.

Варто додати, що в тому випадку, якщо компанія не чітко визначила свою стратегію, то є ризик отримання значно нижчих за середні результатів і страждати від посилення конкуренції.

Наступна класифікація конкурентних стратегій сформована закордонними дослідниками Томпсоном А.А та Стріклендом А. Дж. Вони пропонують класифікувати стратегії за ознаками витрати фірми, маркетингова диференціація, сегмент покупців. Дослідники виділяють 5 стратегій: стратегія оптимальних витрат, стратегія лідирування у витратах, сфокусована стратегія низьких витрат, стратегія широкої диференціації та сфокусована стратегія диференціації [26].

Стратегія оптимальних витрат дозволяє клієнтам отримувати більше віддачі від своїх грошей, що відбувається в разі поєднання низьких витрат та широкої диференціації продуктів. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найменші) витрати та ціни по відношенню до виробників продукції з аналогічними характеристиками та якістю.

Стратегія лідерства за витратами полягає у зниженні загальних витрат на виробництво продукту або послуги, що приваблює велику кількість покупців;

Сфокусована стратегія низьких витрат орієнтована вузький сегмент покупців, де компанія випереджає конкурентів з допомогою нижчої собівартості продукції;

Стратегія широкої диференціації спрямована на надання товарам фірми унікальних рис, які покликані відрізнити товари компанії від товарів конкурентів на ринку. Це сприяє залученню більшої кількості споживачів.

Сфокусована стратегія диференціації продукту спрямована на забезпечення представників обраного сегменту товарами чи послугами, які найкраще відповідають їх смакам та вимогам.

Як бачимо, кожний підхід досить різниться, тому при визначенні стратегії підприємства потрібно адаптувати його перш за все на умови діяльності компанії та сферу функціонування.

## **Висновки до розділу 1**

Конкурентна стратегія відноситься до планування та впровадження набору дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги підприємства в рамках його промислової галузі або ринкового сегменту. На основі аналізу сутності поняття «конкурентна стратегія», що пропонуються науковцями, було виявлено, що у їх поглядах є спільні та розбіжні риси. Заокрема, все ж більшість українських фахівців визначають сутність поняття як комплекс, програму заходів, як зазначають Іванов Ю., Кулиняк Ю. І., Махмудов Х. З., Яців І. Б. або ж як сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених

складових елементів, зокрема Ковальська Ю. Г. Підходи щодо механізму реалізації розкриті не у всіх визначеннях вчених, проте, найбільш повне розкриття у визначеннях Котлера Ф. та Махмудова, які розглядають його як «практичну реалізацію програми дій підприємства та ефективне використання конкурентних переваг, нейтралізації негативних факторів впливу». Кінцева мета поняття «конкурентна стратегія» також була сформована не усіма дослідниками, проте присутні спільні риси, зокрема у працях Іванова Ю., Кулиняк Ю. І. та Портера М., які вбачають кінцеву мету у «зайнятті стійкої і вигідної конкурентної позиції на ринку».

За результатами дослідження сформульовано авторське визначення категорії «конкурентна стратегія підприємства»:

Конкурентна стратегія – комплекс управлінських заходів окремого підприємства, націлений на посилення конкурентних позицій підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища та обмежених ресурсів задля забезпечення сталого функціонування та отримання прибутку підприємства.

Механізм розробки конкурентної стратегії включає такі етапи: аналіз ринку, визначення потенційних конкурентів, вибір та втілення стратегії, оцінювання стратегії. Розробка конкурентної стратегії є важливим кроком для будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності його діяльності та забезпечує конкурентний рівень розвитку в умовах сучасного ринку.

Розглянувши класифікацію конкурентних стратегій, виявлено, що кожен із підходів досить різниться відповідно до отримання конкурентних переваг і способів їх збереження протягом тривалого часу. На ринку відбувається співіснування та взаємодоповнення компаній різного типу, тому конкуренція ведеться різними методами на основі різних конкурентних стратегій.

## **РОЗДІЛ II СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ КОМПАНІЇ АВК НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ**

### **2.1. Тенденції глобального ринку шоколадних виробів**

Глобальний ринок шоколадних виробів є досить насиченим та динамічним ринком. Згідно дослідження Fortune, прогнозується, що світовий ринок шоколаду зросте з 48,29 млрд. дол. США у 2022 році до 67,88 млрд. дол. США до 2029 року, при середньорічному темпі зростання 4,98% у прогнозований період [34].

Основними трендами глобального ринку шоколадних виробів є:

1. Збільшення попиту на натуральні та органічні продукти. Сьогодні споживачі все більше уважають до свого здоров'я та дотримання здорового способу життя. Тому шоколадні вироби, які містять природні інгредієнти, без додавання штучних барвників та консервантів, стають все більш популярними. Загалом, європейські споживачі готові платити більше за шоколадні вироби, які відповідають їхнім вимогам.

2. Збільшення попиту на шоколадні вироби з високим вмістом какао. Споживачі все більше віддають перевагу темному шоколаду, який містить більше 70% какао-бобів, оскільки він має більше корисних властивостей, таких як антиоксиданти та поліфеноли.

3. Розвиток веганських та безлактозних варіантів. Сьогодні все більше споживачів відмовляються від продуктів тваринного походження та молочних продуктів у зв'язку зі здоровим способом життя та етичними міркуваннями. Тому шоколадні вироби без молока та інших продуктів тваринного походження стають все більш популярними.

4. Розширення асортименту та введення нових смаків. Виробники шоколадних виробів намагаються привернути увагу споживачів, пропонуючи нові смаки та різноманітні комбінації інгредієнтів.

5. Використання інноваційних технологій у виробництві. Шоколадні виробники використовують нові технології, такі як 3D-друк, для створення

більш цікавих та оригінальних дизайнів шоколаду. Також вони впроваджують різні інновації [34].

На ринку шоколаду покупці все більше уваги приділяють дизайну упаковки. Це спричинене тим, що перед споживанням товару покупець повинен спочатку зацікавитися товаром, а для цього потрібен правильний і цікавий дизайн упаковки: її естетичність, новизна, візуальне враження тощо.

Застосуємо систему 4 фільтрів для вибору цільової країни для розширення експорту шоколадних виробів компанії «АВК» і реалізації потенційних можливостей [9]. Для аналізу беремо такі країни: Азейбарджан, Болгарія, Румунія, Молдова.

Таблиця 2.1.

Процедура відбору ринків за фільтровою моделлю (фільтр 1)

Фактор	Країна			
	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія
Фактори політичного сприяння				
Політична стабільність 0-100, де 100-найкраще), 2021 р. [66]	18,81	58,96	41,41	62,26
Ефективність уряду та відсутність політичного тиску 0-100, де 100-найкраще), 2021 р. [66]	60,10	47,12	37,02	47,60
Якість державного регулювання і сприяння розвитку бізнесу 0-100, де 100-найкраще), 2021 р. [66]	50,48	67,69	52,40	62,98
Верховенство закону (0-100, де 100-найкраще), 2021 р. [66]	30,77	53,37	41,83	64,42
Рівень контролю корумпованості державних органів влади (0-100, де 100-найкраще), 2021 р. [66]	21,63	48,56	35,58	52,88

Фактор	Країна			
	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія
Соціально-економічна ситуація				
ВВП на душу населення, US\$, 2021 р. [63]	5,388	12,221	5,230	12,858
Рівень безробіття (% від загальної робочої сили), 2021 р. [65]	5,9	5,3	0,8	5,6
Рівень інфляції (%), 2021 р. [64]	6,7	3,3	5,1	5,1
Свобода ринку праці (0-100 балів, де 100-найкраще), 2023 р. [35-39]	55,8	63,8	46,6	65,1
Свобода бізнесу (0-100 балів, де 100-найкраще), 2023 р. [35-39]	68,3	71,8	60,2	73,3
Віддаленість ринку, км [29-32]	2113	1042	354	780

*Джерело: складено автором на основі [29-32, 35-39, 63-65].*

Висновок щодо фільтру 1. Політична стабільність і відсутність насилля визначають ймовірність того, що уряд буде дестабілізований або скинутий неконституційними методами або із застосуванням насильства. Найбільший рівень політичної стабільності спостерігається в Румунії – 62,26% з можливих 100%, Найменший рівень спостерігається в Азербайджані, а саме 18,81%.

Ефективність уряду та відсутність політичного тиску відображає сприйняття якості державних послуг, якість та ступінь незалежності службовців від політичного тиску, а також якість розробки політики, нормативних актів, і довіра до компетентності уряду. За даним показником у нас лідирує Азербайджан з значенням у 60,10% з можливих 100%, на відміну від попереднього індексу. Найнижча позиція спостерігається в Молдові.

Верховенство закону відображає уявлення про ступінь, в якій агенти мають довіру і дотримуватися правил суспільства, і, зокрема, ефективності примусового виконання договорів, прав власності, поліція, суди, а також рівня злочинності та насильства. За значенням даного показника у нас найбільше значення спостерігається у Болгарії, а найменший показник у Азербайджані.

Боротьба з корупцією відображає уявлення про ступінь, в якій здійснюється державна влада для отримання особистої вигоди. Болгарія, Молдова та Румунія мають за цим критерієм найвищі показники, Азербайджан - найнижчий.

За факторами політичного сприяння ми бачимо, що найкращі показники спостерігаються в Румунії та Болгарії.

Показники соціально-економічної ситуації дають нам можливість виявити, що найбільш оптимальною країною для експорту шоколаду є Румунія за рахунок ВВП на душу населення, гнучких норм праці та свободи бізнесу. Несприятливими факторами для даної країни є досить високий рівень безробіття та інфляційний рівень.

Перейдемо до розгляду країн за Фільтром 2.

Таблиця 2.2

Процедура відбору ринків за фільтровою моделлю (фільтр 2)

Фактор	Країна			
	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія
Тенденції розвитку товарного ринку				
Імпорт шоколаду, тис. шт. [58-61]	7,6	11,7	84,8	14,9
Дохід в сегменті шоколадних виробів, млн. дол., 2023 р. . [52-55]	38,84	33,83	12,68	26,19
Розмір ринку				
Кількість населення, млн., 2023 р. [35-39]	10,1	6,9	2,6	19,119
Обсяг ринку, млн. дол., прогноз на 2027 р. [52-55]	71,18	68,84	25,18	47,08
Податки і збори				
Податок на прибуток підприємств, % [45, 48, 49]	20	10	12	16

Джерело: складено автором на основі [35-39, 45, 48, 49, 52-55, 58-61].

Висновок щодо фільтру 2. Як бачимо, найбільше імпортує шоколад Молдова, а найменше – Азербайджан. Як щодо доходу в сегменті шоколадних виробів, то ми спостерігаємо найбільше значення у Азербайджані.

Найбільший розмір ринку за кількістю населення спостерігається у Румунії. Згідно дослідження Statista, прогнозований обсяг ринку до 2027 року найбільший у Болгарії (зростання на 19,26%).

Податок на прибуток вказує на сприятливість ведення бізнесу у певній країні. Найнижчий податок на прибуток у Болгарії, найвищий – у Азербайджані.

Далі було проведено оцінку факторів за фільтром 1 та фільтром 2 у таблиці 1. Додатку А.

Шкала оцінювання - від 1 до 5 балів, де 1 - найгірше, 5 - найкраще. Ваговий коефіцієнт - від 0,1 до 1, де 0,1 - найменш важливий фактор, 1 - найбільш важливий.

На основі проведеного дослідження за 2 фільтрами, маємо висновок, що найменш сприятливим ринком для компанії «АВК» є ринок Азербайджан та Молдови, де майже всі показники є найнижчими. Проте, так як не наявна країна, яка досить відстає (Азербайджан та Молдова знаходяться майже на однаковому рівні), вирішено не виключати із аналізу жодну із країн та надалі проводити дослідження.

Таблиця 2.3.

Процедура відбору ринків за фільтровою моделлю (фільтр 3)

Фактор	Країна			
	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія
Наявність та напруженість конкуренції				
Кількість постачальників шоколаду в країну, шт., 2023 р. [58-61]	144	137	1804	119

Фактор	Країна			
	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія
Кількість імпортерів шоколаду в країні, шт., 2023 р. [58-61]	253	138	544	148
Країни-імпортери, 2023 р. [58-61]	Туреччина, Німеччина та Польща	Туреччина, Італія та Німеччина	Німеччина та Польща	Туреччина, Молдова та Італія
Достовірність інформації				
Бази даних	WTO, UNCTAD, ITC, WB, CIA, Statista. Eurostat	WTO, UNCTAD, ITC, WB, CIA, Statista. Eurostat, OECD	WTO, UNCTAD, ITC, WB, CIA, Statista. Eurostat	WTO, UNCTAD, ITC, WB, CIA, Statista. Eurostat, OECD
Свобода преси (-- 100, де 100-найгірше) [51]	39,4	59,12	73,47	68,46
Перспективи продажів				
Середній дохід на споживача, дол. США, прогноз на 2027 р. [52-55]	84,59	78,34	56,97	24,61
Темп зростання продажів, %, прогноз на 2027 р. [52-55]	16,35	19,26	18,71	6,80
Проникнення споживача, %, прогноз на кінець 2023 р. [52-55]	4,4	6,5	6,5	7,4
Проникнення споживача, %, прогноз на 2027 р. [52-55]	5,5	8,9	9,7	10,2

Джерело: складено автором на основі [51, 52-55, 58-61].

Висновок щодо фільтру 3. Згідно з даними порталу Volza, найбільша кількість постачальників шоколаду спостерігається у Молдові, найменша – у Румунії. Як щодо кількості імпортерів, то найбільша кількість компаній-імпортерів у Молдові, найменша – у Болгарії. Як щодо країн-імпортерів, то ми бачимо, що майже у всіх країн наявні Туреччина, Німеччина та Польща.

Як щодо достовірності інформації, то достовірність статистичних даних забезпечується членством країн у таких організаціях, як СОТ, ООН, ЄС, Світовий Банк. За показником свободи преси, який оцінює наявність в країні прямих нападів на ЗМІ, журналістів, непрямих засобів тиску на пресу. Спостіргається найгірший показник у Азербайджану.

Перспективи продажів були сформовані на основі прогнозів порталу Statista. Відповідно, ми бачимо, що на 2027 рік середній дохід на одного споживача шоколаду найбільший у Азербайджану, найменший – Румунії.

Темп зростання продажів шоколаду до 2027 року найбільший у Болгарії (19,26%). Показник проникнення споживача, спрогнозований на 2027 рік найбільший у Румунії.

Відповідно за даним фільтром найсприятливішими ринками є ринки Румунії та Болгарії, найменш сприятливим є ринок Азербайджану.

Перейдемо до розгляду країн за Фільтром 4.

Таблиця 2.4.

Процедура відбору ринків за фільтровою моделлю (фільтр 4)

Фактор	Країна			
	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія
Можливості стереотипізації ринків та сегментів				
Обізнаність покупців (1-7, де 7-найкраще) [57]	4,5	3,8	2,9	3,1

Фактор	Країна			
	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія
Поведінка споживачів [44]	враховують різні фактори при прийнятті рішень, пов'язаних з покупкою (якість, ціна, походження); рухаються в напрямку продуктів за нижчими цінами, звертають увагу на акції і порівнюють ціни.	враховують різні фактори при прийнятті важливими є якість і бренд, як і загальний рівень сервісу під час і після покупки	все частіше купують модні та якісні продукти для підвищення рівня життя; розсудливі у своїх витратах і як правило, шукають цінність за гроші та розумну якість, щоб мати можливість дозволити собі модні предмети.	дуже розвинене споживче суспільство; готові платити більше за продукти, що пропонують кращу якість і більше переваг
Міжнародний потенціал компанії				
Яким продуктам надається перевага [44]	Локальні	Локальні	Іноземні	Іноземні
Відкритість торгівлі (0-100, де 100-найкраще) [35-39]	68,6	78,6	75,6	78,6

*Джерело: складено автором на основі [35-39, 44, 57].*

Висновок щодо фільтру 4. У Азербайджані та Болгарії при покупці товару враховуються безліч факторів, приділяється увага рекламі, пакуванню, зовнішньому вигляді товару, в той час, як в Молдові та Румунії спостерігається надання переваги якісним, іміджевим товарам.

Обізнаність покупців показує на скільки покупці в даній країні можуть оцінити вартість та переваги своїх покупок. Даний показник пояснює концепцію обізнаності покупця з точки зору навичок, необхідних для успішної конкуренції на ринках, на які сильно впливає процес конкурентних торгів. Як бачимо, даний показник найкращий у Азербайджані (4,5) та найгірший у Молдові (2,9).

Серед споживчих тенденцій у Азербайджані та Болгарії досить важливим є купівля саме локальної продукції. На противагу цьому, в Молдові та Румунії віддають перевагу іноземним товарам.

Відкритість торгівлі означає рівень участі країни у міжнародній торгівлі. Як бачимо, відкритість торгівлі найвища у Болгарії та Румунії, найнижча – у Азербайджані.

Далі було проведено оцінку факторів за фільтром 3 та фільтром 4 таблиці 2. Додатку А.

На основі фільтрів 3 та 4 ми бачимо, що найбільш оптимальними ринками виступають такі країни, як Болгарія та Румунія.

У таблиці 2.5. підсумуємо бази до усіма 4-ма фільтрами.

Таблиця 2.5.

#### Оцінювання факторів за фільтрами

Фільтр	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія
Фільтр 1 та 2	31,7	45,2	36,1	48,6
Фільтр 3 та 4	25,1	27,4	23,6	29,2
Сумарна оцінка	56,8	72,6	59,7	<u>77,8</u>

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.1-2.2., 2.4.- 2.5.*

Загалом, найбільш оптимальним з відібраних ринків для ведення експортних операцій з постачання шоколаду є ринок Румунії. Він є більш привабливим через відносно сприятливіші ринкові умови, політичне сприяння та соціально-економічну ситуацію. У даній країні є сприятлива конкурентна ситуація щодо імпорту, оскільки кількість імпортерів є набагато меншою, ніж у інших країн. Також, оптимальним є і розвиненість споживчого суспільства країни, відкритість торгівлі даної країни та обізнаність покупців.

## **2.2. Вплив чинників маркетингового середовища Румунії на діяльність компанії «АВК»**

Компанія «АВК» є одним з найбільших виробників шоколаду в Україні. З 2017 року компанія розвиває свій експортний потенціал здійснюючи поставки в

країни ЄС, зокрема в Великобританію, Польщу, Румунію, Нідерланди та інші країни.

Чинники впливу макромаркетингового середовища включають аналіз політико-правового, економічного, демографічного, культурного, науково-технічного, природного середовищ.

Перейдемо до аналізу політико-правових факторів макромаркетингового середовища для компанії «АВК» на ринку Румунії (табл. 2.6-2.7.).

Таблиця 2.6.

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища Румунії для виробника шоколаду

№	Назва фактору	Проблема	Можливість	Попит	Пропозиція
		(-)	(+)	(+)	(+)
1.	Жорсткі вимоги до шоколадної продукції за рахунок Регламенту 2000/36/ЄС від 23 червня 2000 року про продукти з какао та шоколаду, призначені для споживання людиною	-			+
2.	Нульове імпортне мито		+		+

*Джерело: складено автором на основі [6, 23, 28].*

1. Жорсткі вимоги до шоколадної продукції за рахунок Регламенту 2000/36/ЄС від 23 червня 2000 року про продукти з какао та шоколаду, призначені для споживання людиною [6].

Румунія входить в ЄС, тому відповідно підпадає під дію єдиної для всіх країн-членів системи регулювання. Директива націлена встановити означення та спільні правила щодо складу, технічних умов виготовлення, пакування та маркування продуктів з какао та шоколаду для забезпечення їх вільного руху в межах Співтовариства. Згідно Директиви додавання до продуктів з шоколаду деяких рослинних жирів, інших ніж какао-масло, можливе максимум до 5 %.

Також, варто врахувати Регламент ЕС/625/2017 (Загальне харчове законодавство), який регулює правила маркування харчової продукції [23]

Даний фактор виступає фактором пропозиції та є загрозою для компанії «АВК», адже завищені стандарти до шоколаду спровокують підвищення цін на товари компанії за рахунок змінення технологій виготовлення товару.

Альтернативний варіант усунення загрози: внесення змін у виробництво продукції, посилення контролю щодо якості продукції задля відповідності продукції Регламентам ЄС.

Бальна експертна оцінка фактору: 8.

## 2. Нульове імпортне мито

В Румунії імпортне мито на українську продукції з шоколаду, шоколад становить 0% [28].

Альтернативний варіант реалізації можливості: використання ефективних каналів товаропросування та комунікацій.

Бальна експертна оцінка фактору: 9.

Таблиця 2.7.

Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнессередовища для компанії «АВК» на ринку Румунії

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1.	Жорсткі вимоги до шоколадної продукції за рахунок Регламенту 2000/36/ЄС від 23 червня 2000 року про продукти з какао та шоколаду, призначені для споживання людиною	8	внесення змін у виробництво продукції, посилення контролю щодо якості продукції задля відповідності продукції Регламентам ЄС.		+

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
2. Можливості					
1.	Нульове імпортне мито	9	використання ефективних каналів товаропросування та комунікацій.		+

Джерело: складено автором на основі [6, 23, 28].

Перейдемо до аналізу економічних факторів макромаркетингового середовища для компанії «АВК» на ринку Румунії (табл. 2.8-2.9.).

Таблиця 2.8.

Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища для компанії «АВК» на ринку Румунії

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Стійке економічне зростання		+	+	
2.	Зростання рівня заробітної плати		+	+	
3.	Тенденція до зниження ставки податку		+		+

Джерело: складено автором на основі [33, 39, 56].

#### 1. Стійке економічне зростання

ВВП за ПКС на 2023 рік становить 651,6 млрд. дол. США. Річне зростання за 5 років складає 3,6%. ВВП на душу населення складає 33 715 дол. США [39].

Даний фактор є фактором попиту та є можливістю для компанії «АВК», оскільки економічне зростання країни дозволить компанії розширювати свою діяльність та успішно функціонувати на ринку.

Альтернативний варіант оптимізації можливості: розширення географічної присутності на ринку країни.

Бальна експертна оцінка фактору: 8.

## 2. Зростання рівня заробітної плати

В Румунії розмір мінімальної заробітної плати зріс до 606 EUR/місяць (666.08 USD/міс) у першому кварталі 2023 року. Максимальний розмір мінімальної зарплати становив 466 EUR/місяць, а мінімальний - 24.53 EUR/місяць [56].

Дані фактори виступають фактором попиту та є можливістю для компанії «АВК», оскільки зростання рівня заробітної плати призведе до збільшення попиту на шоколад компанії, враховуючи, що шоколад не є продуктом першої необхідності.

Альтернативний варіант реалізації можливості: активізація рекламних зусиль компанії.

Бальна експертна оцінка фактору: 7.

## 3. Оподаткування доходу

Податок на прибуток в Румунії складає 16%. Варто вказати, що значення показника знизилося з 2014 року з 20% [33].

Даний фактор є фактором пропозиції та є можливістю для компанії «АВК», оскільки зменшення ставки податку дозволить компанії отримувати більше прибутку на ринку.

Альтернативний варіант оптимізації можливості: вихід на нові сегменти ринку.

Бальна експертна оцінка фактору: 8.

Таблиця 2.9.

Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища для компанії  
«АВК» на ринку Румунії

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
. Можливості					
1.	Стійке економічне зростання	8	розширення географічної присутності на ринку країни	+	
2.	Зростання рівня заробітної плати	7	активізація рекламних зусиль компанії	+	
3.	Оподаткування доходу	8	вихід на нові сегменти ринку.		+

Джерело: складено автором на основі [3, 39, 56 ].

Перейдемо до аналізу демографічних факторів макромаркетингового середовища для компанії «АВК» на ринку Румунії (табл. 2.10-2.11.).

Таблиця 2.10.

Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища для компанії  
«АВК» на ринку Румунії

№	Назва фактору	Проблема	Можливість	Попит	Пропозиція
		(-)	(+)	(+)	(+)
1.	Зниження кількості населення , від'ємний приріст населення	-		+	
2.	Низький коефіцієнт вікової залежності		+	+	

Джерело: складено автором на основі [27 ].

## 1. Зниження кількості населення

Станом на 1 січня 2023 року населення Румунії оцінювалося в 18 846 379 осіб. Це зменшення на -0,79 % (-150 263 особи) порівняно з населенням у 18 996 642 роком раніше. У 2022 році природний приріст був від'ємним, оскільки кількість померлих перевищувала кількість народжених живими на 66 868 осіб. За рахунок зовнішньої міграції чисельність населення зменшилася на 83 395 осіб.

Очікується, що протягом 2023 року чисельність населення Румунії зменшиться на -149 075 осіб і на початку 2024 року досягне 18 697 304 осіб. Кількість померлих перевищить кількість народжених живими на 66 339, тому природний приріст очікується від'ємним. Якщо зовнішня міграція буде такаж, як і минулого року, то за рахунок міграції, чисельність населення зменшиться на 82 736 осіб. Це означає, що кількість людей, які залишають Румунію, щоб назавжди оселитися в іншій країні (емігранти), буде переважати над кількістю людей, які переїжджають у країну (до якої вони не є рідними), щоб оселитися там як постійні жителі (іммігранти) [27].

Даний фактор виступає фактором попиту та є загрозою для компанії «АВК», адже зменшення кількості населення дорівнює зменшенні кількості потенційних покупців товарів компанії.

Альтернативний варіант усунення загрози: активізація рекламних зусиль задля залучення покупців.

Бальна експертна оцінка фактору: 9.

## 2. Низький коефіцієнт вікової залежності

Коефіцієнт утримання населення – це відношення людей, які загалом не є робочою силою (утриманці), до робочої сили країни (продуктивна частина населення). До утриманців належить населення віком до 15 років та віком від 65 років. Працездатна частина населення відповідно складається з населення віком від 15 до 64 років.

Коефіцієнт вікової залежності населення в Румунії становить 42,1 %, що є досить низьким значенням. Це свідчить про те, що залежна частина населення

становить менше половини працюючої. Іншими словами, працездатне населення (робоча сила) в Румунії має забезпечувати себе товарами та покривати витрати на дітей та людей похилого віку. І ця частина населення становить менше 50% працездатного населення. Значення менше 50% означає, що тиск на продуктивне населення в Румунії відносно низький [27].

Даний фактор виступає фактором попиту та є можливістю для компанії «АВК», адже низьке соціальне навантаження на суспільство дозволить збільшити попит на товари компанії.

Альтернативний варіант реалізації можливості: розширення асортименту товарів, які орієнтуються на вищий клас населення.

Бальна експертна оцінка фактору: 7.

Таблиця 2.11.

Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес-середовища для компанії «АВК» на ринку Румунії

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1.	Кількість населення країни				
	Зниження кількості населення , від'ємний приріст населення	9	активізація рекламних зусиль задля залучення покупців.	+	
2. Можливості					
1.	Низький коефіцієнт вікової залежності	9	розширення асортименту продукції.	+	

Джерело: складено автором на основі [27].

Перейдемо до аналізу культурних факторів макромаркетингового середовища для компанії «АВК» на ринку Румунії (табл. 2.12-2.13.).

Таблиця 2.12..

Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища для компанії «АВК» на ринку Румунії

№	Назва фактору	Проблема	Можливість	Попит	Пропозиція
		(-)	(+)	(+)	(+)
1.	Тенденція до здорового способу життя, вживання корисної їжі	-		+	

*Джерело: складено автором на основі [50].*

#### 1. Тенденція до здорового способу життя, вживання корисної їжі

Згідно з дослідженням, проведеним iSense Solutions для комунікаційної групи Lowe, дев'ять із десяти румунів протягом останніх 12 місяців вжили заходів, щоб вести здоровий спосіб життя [50]. Більше восьми з десяти румунів (83%) пов'язують здоровий спосіб життя з їжею.

Майже 60% румунів звертають увагу на те, що вони їдять, 40% споживачів приділяють велике значення їжі. Таким чином, вони готові платити до 10% більше за здоровіші продукти.

Дана тенденція є фактором попиту та загрозою для компанії «АВК», оскільки шоколадна продукція відноситься до нездорового харчування, в висновку – надання переваги здоровому харчуванню в даній країні дозволить зменшити попит на товари компанії.

Альтернативний варіант реалізації можливості: розробка асортиментних дієтичних лінійок шоколаду.

Бальна експертна оцінка фактору: 6.

Підсумкова таблиця культурних факторів бізнес-середовища для компанії  
«АВК» на ринку Румунії

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1.	Тенденція до здорового способу життя, вживання корисної їжі	6	розробка асортиментних дієтичних лінійок шоколаду.	+	

*Джерело: складено автором на основі [50].*

Природні та науково-технічні фактори макромаркетингового середовища майже не мають впливу на бізнес середовище компанії «АВК» на території Румунії, тому вони розглянуті не будуть. Це пов'язане з тим, що компанія здійснює виробництво продукції на території України та в Румунію здійснюється експорт продукції, відповідно, компанія не буде користуватись сировиною та технологічними можливостями в країні.

Наступним кроком буде визначення вагомості кожної груп факторів.

Значущість групи факторів визначимо за наступними критеріями:

- кількість факторів в групі:
  - i. політико-правові: 2;
  - ii. економічні: 2;
  - iii. демографічні: 3;
  - iv. культурні: 1;
- Сумарна експертна оцінка у групі:
  - v. політико-правові: 16;

- vi. економічні: 15;
- vii. демографічні: 24;
- viii. культурні: 6;
- Кількість факторів попиту у групі:
  - ix. політико-правові: 0;
  - x. економічні: 2;
  - xi. демографічні: 3;
  - xii. культурні: 1;

Найбільш значимою групою факторів у нас виступають саме демографічні, наступними йдуть політико-правові та економічні фактори макромаркетингового середовищ підприємства.

Як щодо реалістичності гіпотез, то усі гіпотези оцінюються як реалістичні.

Вагомість груп факторів згідно проведеного аналізу показана у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14.

Вагомість груп факторів

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	0,25
Економічні	0,25
Демографічні	0,35
Культурні	0,15
Всього	1,00

*Джерело: авторська розробка.*

Наступним кроком буде побудова таблиць макромаркетингових загроз та можливостей.

Проаналізуємо загрози для компанії «АВК» (табл. 2.15.).

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз для виробника шоколаду компанії «АВК»

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням валового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Зниження кількості населення , від'ємний приріст населення	$9 \cdot 0,35 = 3,15$	активізація рекламних зусиль задля залучення покупців.	+	
2.	Жорсткі вимоги до шоколадної продукції за рахунок Регламенту 2000/36/ЄС від 23 червня 2000 року про продукти з какао та шоколаду, призначені для споживання людиною	$8 \cdot 0,25 = 2$	внесення змін у виробництво продукції, посилення контролю щодо якості продукції задля відповідності продукції Регламентам ЄС.		+
3.	Тенденція до здорового способу життя, вживання корисної їжі	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	розробка асортиментних дієтичних лінійок шоколаду.	+	
	Всього	6,05			

*Джерело: авторська розробка.*

Відповідно до зведеної таблиці загроз, ми бачимо, що кількість загроз становить 6,05 балів. Найбільш вагомою є загроза економічного середовища.

Наступним кроком буде аналіз можливостей для компанії «АВК» (табл. 2.16.).

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей для виробників виробника шоколаду компанії «АВК»

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням валового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Стійке економічне зростання	$8 \cdot 0,35 = 2,8$	розширення географічної присутності на ринку країни	+	
2.	Оподаткування доходу	$8 \cdot 0,35 = 2,8$	вихід на нові сегменти ринку.		+
3.	Зростання рівня заробітної плати	$7 \cdot 0,35 = 2,45$	активізація рекламних зусиль компанії	+	
4.	Низький коефіцієнт вікової залежності	$9 \cdot 0,25 = 2,25$	розширення асортименту продукції.	+	
5.	Нульове імпорتنе мито	$9 \cdot 0,25 = 2,25$	використання ефективних каналів товаропросування та комунікацій.		+
	Всього	12,55			

*Джерело: авторська розробка.*

Відповідно, ми бачимо, що можливості для компанії «АВК» на ринку Румунії складають 12,55 балів, що переважає загрози на 6,5 балів та 2 фактора.

З цього можна зробити висновки про перспективність ведення бізнесу компанією «АВК» на ринку Румунії за рахунок сприятливості економічного потенціалу країни, митних преференцій на український експорт, демографічних показників.

### 2.3. Визначення конкурентних позицій компанії «АВК» на ринку Румунії

ПрАТ «АВК» виступає одним із великих вітчизняних виробників кондитерської продукції, зокрема шоколаду. Створення компанії датується 1991 роком [19].

У таблиці 2.17. розглянемо основну характеристику компанії «АВК».

Таблиця 2.17.

#### Загальні відомості про ПрАТ «АВК»

Ознака	Відомості
Повне найменування емітента	Приватне акціонерне товариство "Кондитерська фабрика "АВК"
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Місцезнаходження	49051, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Журналістів, 11 4
Ідентифікаційний код юридичної особи	00373882
Код ЄГРПОУ	39461796
Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

*Джерело: складено автором на основі [19, 67].*

На румунському ринку шоколаду представлено близько 20 компаній-конкурентів, які можуть бути потенційними конкурентами для компанії «АВК». Основними конкурентами в продуктивній лінії шоколаду є такі компанії, як:

1. Heidi Chocolat – іноземний виробник шоколаду в Румунії. Країна базування – Швейцарія. Штаб квартира знаходиться у місці Кільчберг. Компанія виготовляє шоколад, шоколадні вироби та користується популярністю серед жителів країни завдяки високій якості продукції та широкому асортименту [16].
2. Kandia Dulce – вітчизняний виробник шоколаду в Румунії. Основні виробничі потужності компанії знаходяться в Бухаресті. Компанія виготовляє шоколад, шоколадні десерти, традиційні румунські солодоші та користується популярністю серед жителів країни [17].

3. Mondelez - іноземний виробник шоколаду в Румунії. Країна базування – США. Компанія входить в топ-3 найбільш великих та іміджевих компаній на шоколадному ринку світу. Продукція компанії користується популярністю серед жителів Румунії завдяки світовому визнанні, високій якості та широкому асортименту [18]

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін у порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.18.

#### Аналіз та критерієм «технологія виробництва»

ABK	компанія виготовляє шоколад за спеціальною рецептурою, при цьому здійснює спеціальний відбір сировини задля виготовлення якісної продукції.
Kandia Dulce	компанія виготовляє шоколад за румунською рецептурою, продукція проходить усі етапи перевірки якості, виробництво працює на сучасному європейському обладнанні.
Heidi Chocolat	компанія виготовляє шоколад за унікальною рецептурою та підтримує високу якість товарів, виробництво товарів здійснюється на сучасному обладнанні.
Mondelez	використовує власну технологію виробництва, яка забезпечує високу якість та смакові властивості їхніх продуктів. Технологія виробництва базується на використанні якісних інгредієнтів, компанія також ретельно контролює процес виробництва відбором інгредієнтів та етапів виробництва для забезпечення високої якості своїх продуктів.

*Джерело: складено автором на основі [16-19].*

Після цього проведемо аналіз за критерієм «естетичності».

Таблиця 2.19.

#### Аналіз та критерієм «асортимент продукції»

ABK	Kandia Dulce	Heidi Chocolat	Mondelez
3 види шоколаду, які включають у себе молочний, гіркий, екстрачорний шоколад	більше 70 видів шоколаду, включаючи молочний, гіркий, з цільними горіхами, з начинкою	більше 70 видів шоколаду, які включають у себе молочний, гіркий, з цільними горіхами, з начинкою	більше 40 видів шоколадних виробів під різними брендами, такими як Milka, Toblerone, Cadbury

*Джерело: складено автором на основі [16-19].*

Після цього проведемо аналіз за критерієм «ціна».

Таблиця 2.20

Аналіз та критерієм «ціна»

АВК	Kandia Dulce	Heidi Chocolat	Mondelez
від 4 до 8 лей за 100 грамів (залежно від типу шоколаду та розміру упаковки)	від 3,5 до 8 лей за 100 грамів (залежно від типу шоколаду та розміру упаковки)	від 5 до 12 лей за 100 грамів (залежно від типу шоколаду та розміру упаковки)	від 4 до 10 лей за 100 грамів (залежно від типу шоколаду та розміру упаковки)

*Джерело: складено автором на основі [16-19].*

Після цього проведемо аналіз за критерієм «якість продукції».

Таблиця 2.21.

Аналіз та критерієм «якість продукції»

АВК	Товар сертифікований відповідно до міжнародної системи менеджменту якості. Сертифікати якості, які має компанія: ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, Halal, Kosher.
Kandia Dulce	Товар якісний та відповідає міжнародним стандартам. У 2005 році компанія отримала сертифікат за стандартом якості ISO 9001:2000 для своїх систем управління якістю, також виробничі потоки та системи управління сертифіковані за стандартом ISO 22000: 2005. Має нагороду "Продукт року" у різних категоріях та сертифікати Halal та Kosher.
Heidi Chocolat	Товар сертифікований відповідно до міжнародної системи менеджменту якості. На офіційному веб-сайті компанії зазначається, що вона має такі сертифікати якості: ISO 9001, ISO 14001, IFS Food, BRC Global Standard for Food Safety.
Mondelez	Товар відповідає міжнародним стандартам : ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 та директивам ЄС щодо якості продукції.

*Джерело: складено автором на основі [16-19].*

Після цього проведемо аналіз за критерієм «ефективність маркетингової діяльності».

Таблиця 2.22.

Аналіз за критерієм «ефективність маркетингової діяльності»

АВК	При просуванні використовуються такі засоби: реклама, прямий маркетинг у точках продажу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю.
-----	---

Kandia Dulce	При просуванні використовуються такі засоби: реклама, прямий маркетинг у точках продажу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю.
Heidi Chocolat	При просуванні використовуються такі засоби: реклама, прямий маркетинг у точках продажу, стимулювання збуту (система знижок), зв'язки з громадськістю, використовуються соціальні мережі.
Mondelez	При просуванні використовуються такі засоби: реклама, прямий маркетинг у точках продажу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, використовуються соціальні мережі, залучаються блогери, відомі люди, до вибору яких прислухається цільова аудиторія, проведення конкурсів та челенджів.

Джерело: складено автором на основі [16-19].

Після цього проведемо аналіз за критерієм «естетичність, дизайн товару».

Таблиця 2.23.

#### Аналіз за критерієм «естетичність, дизайн товару»

ABK	класний дизайн упаковки у чорному кольорі з лаконічним логотипом компанії та назвою продукту.
Kandia Dulce	різні упаковки для видів шоколаду, наприклад: упаковка з рожевим фоном та зображенням карамелізованого мигдалю на передній стороні використовується для шоколаду з начинкою з карамелізованого мигдалю; упаковка з темним фоном та золотистими лініями використовується для темного шоколаду з горіхами, а зображення золотого короля використовується на упаковці молочного шоколаду з рисом.
Heidi Chocolat	має простий, але елегантний дизайн. Багато упаковок мають традиційну синю або золотисту кольорову гаму, яка викликає асоціації зі швейцарським походженням шоколаду
Mondelez	яскрава фіолетова упаковка з відображенням логотипу та головного персонажа – фіолетової корівки «Мілка»

Джерело: складено автором на основі [16-19].

Після цього розглянемо профілі конкурентних переваг «ABK» на румунському ринку шоколаду.

Таблиця 2.24.

## Профілі конкурентних переваг компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії

Показник	АВК	Kandia Dulce	Heidi Chocolat	Mondelez
Технологія виробництва	7	9	10	10
Асортимент продукції	3	9	9	8
Ціна товару	10	8	5	7
Якість продукції	10	9	10	10
Імідж	6	10	10	10
Ефективність маркетингової діяльності	7	10	10	10
Естетичність, дизайн товару	8	9	9	8

Джерело: складено автором на основі табл. 2.18.-2.23.

Отже, за визначеними вище показниками, можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.24.).

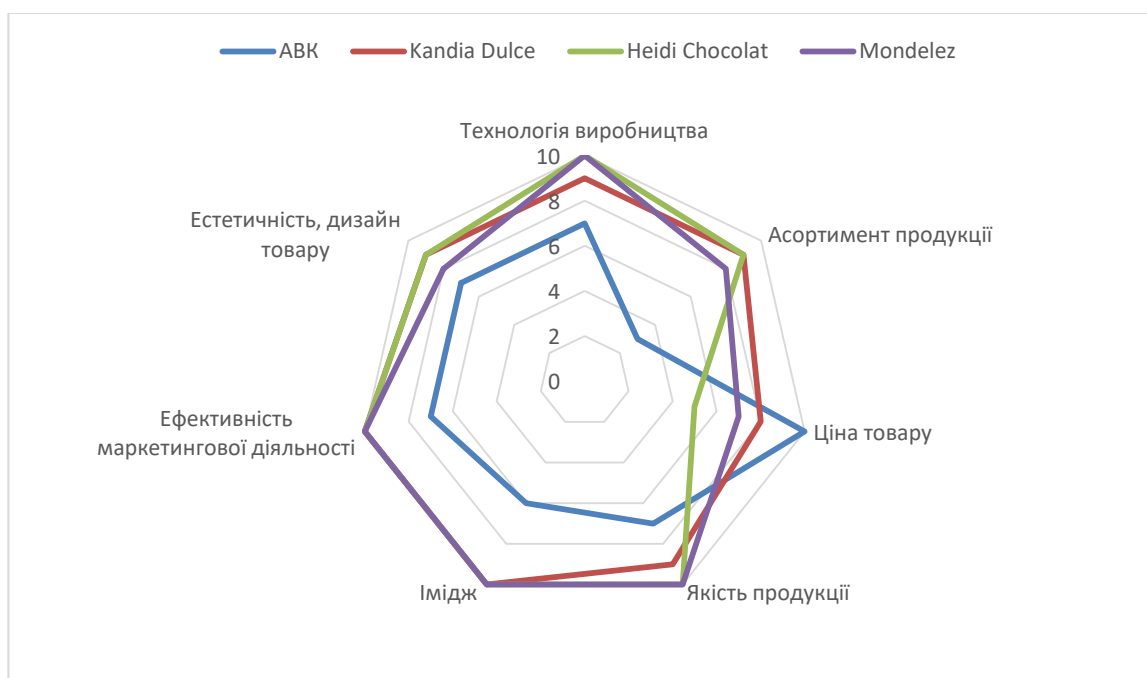


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі табл. 2.24.

Отже, провівши аналіз головних конкурентів компанії «АВК» на румунському ринку шоколаду, визначивши профілі конкурентних переваг, можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами компанії є ціна продукції та якість.

У порівнянні із компаніями, ми бачимо, що для завоювання конкурентних позицій на ринку Румунії компанії варто збільшити асортимент продукції, удосконалити дизайн та проводити ефективну маркетингову політику на ринку.

Для відтворення більш повної картини конкуренції, розглянемо можливості, загрози та сильні і слабкі сторони компанії «АВК» на ринку Румунії. За допомогою SWOT-аналізу ми зможемо підсумувати ключові фактори, що відображатимуть перспективу компанії [10] (табл. 2.25.).

Таблиця 2.25.

#### SWOT-аналіз компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтованість на покупця;</li> <li>– помірний рівень цін;</li> <li>– висока якість продукції;</li> <li>– відповідність товару естетичним вимогам споживачів;</li> <li>– компанія націлена на стійкий розвиток, відповідально ставиться до ведення бізнесу;</li> <li>– наявність сучасного обладнання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вузький асортимент шоколаду;</li> <li>– відсутність лінійок з зменшеним вмістом цукру.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання ринку шоколаду;</li> <li>– відсутність імпортного мита на шоколад;</li> <li>– зниження рівня оподаткування бізнесу;</li> <li>– зростання доходів в галузі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження попиту в кризу;</li> <li>– жорсткі умови до якості продукції, маркування;</li> <li>– посилення тенденцій по відношенню до товарів, в складі яких більш корисні, органічні інгредієнти.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі власних суджень.*

З даного аналізу можна побачити, що компанія виготовляє якісні товари на сучасному обладнанні, орієнтована на споживача та намагається відповідати його запитам. У компанії помірний рівень цін, що може бути досить

привабливим для споживача, та зменшує ризик відмови від продукції через високий рівень цін та наявність більш доступних аналогів.

Слабкими сторонами є те, що у компанії досить вузький асортимент шоколаду, який складається із 3 видів, також, з зростанням тренду до здорового харчування, у компанії відсутні лінійки з зменшеним вмістом цукру.

На ринку Румунії для компанії «АВК» можливості полягають в тому, що ринок шоколаду динамічно зростає, сприятливим є і те, що в країні відсутнє імпортерне мито на шоколад та наразі зменшено податкове навантаження.

Загрозою виступає теперішня криза, спричинена спочатку вірусом COVID-19, а тепер веденням воєнних дій між Україною та росією, адже, в такий період попит на продукти не першої необхідності має тенденцію до зниження. Також, на ринку Румунії продукти харчування, зокрема шоколад жорстко регулюються за рахунок Регламентів ЄС.

Також, загрозою виступає теперішня криза, спричинена спочатку вірусом COVID-19, а тепер веденням воєнних дій між Україною та росією, адже, в такий період попит на продукти не першої необхідності має тенденцію до зниження.

Загалом, компанія рухається в правильному напрямку, тому на перспективу має всі шанси стати провідною компанією в даній галузі, враховуючи її потенціал та можливості.

## **Висновки до розділу 2**

У 2 розділі дипломної роботи було здійснено аналіз тенденцій глобального ринку шоколаду та виявлено, що світовий ринок шоколаду стрімко розвивається, наразі поширення набули тренди на натуральні та органічні продукти, шоколад із підвищеним рівнем какао, безлактозні варіанти. Також, на ринку шоколаду споживачі почали більше уваги приділяти упаковці товару. Це відбувається за рахунок того, що на ринку досить багато виробників товару, тому потрібно перед покупкою зацікавити споживача унікальним дизайном.

Проведення фільтрової моделі відбору ринку, було виявлено, що найбільш оптимальним для компанії «АВК» є ринок Румунії за рахунок сприятливості політико-правового, конкурентного середовища, соціально-економічної ситуації тощо.

Аналіз макромаркетингового середовища компанії «АВК» на ринку Румунії показав, що фактори можливостей для компанії складають 12,55 балів. Сума факторів ринкових загроз для компанії «АВК» складає 6,05 балів. Найбільш впливовими є фактори демографічного, політико-правового, економічного середовищ. Загалом, переважає вагомість можливостей, що є дуже хорошим знаком для розвитку компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії.

Визначення конкурентних позицій компанії «АВК» на ринку Румунії дозволило виявити, що основною конкурентною перевагою є помірний рівень цін, що може бути досить привабливим для споживача, проте компанії варто збільшити асортимент продукції, проводити ефективну маркетингу політику.

За підсумками SWOT-аналізу було виявлено, що основними загрозами для компанії «АВК» є зниження попиту в кризу, досить жорсткі регуляторні умови щодо якості харчової продукції, зокрема шоколаду, посилення тенденцій до корисних, органічних товарів. Основними можливостями виступають зростання ринку шоколаду, відсутність імпортного мита на шоколад, зростання рівня доходів в галузі.

Підсумування побудовою SWOT-аналізу дозволило виявити, що компанія має хороший потенціал та має шанси завоювати хорошу конкурентну позицію на ринку Румунії, враховуючи її потенціал.

## РОЗДІЛ III РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИКА ШОКОЛАДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ

### 3.1 Визначення короткострокового попиту та споживчих мотивацій на ринку шоколаду Румунії

Після аналізу факторів середовища та аналізу конкурентних позицій, доцільним є здійснення дослідження споживача шоколаду на ринку аналізованої країни. Короткостроковий попит є доцільним для визначення, оскільки описує попит, який формується на основі споживчої поведінки на ринку шоколаду у процесі купівлі. Даний вид попиту визначається на основі аналізу частоти продажу, популярності товару серед споживачів на ринку шоколаду.

Дослідження споживчої мотивації є доцільним за рахунок того, що компанії-виробнику шоколаду варто розуміти за рахунок яких факторів споживач здійснює купівлю шоколаду. В даному аспекті фактори можуть включати смакові уподобання, бажану ціну, якість товару, походження.

*Мета дослідження:* дослідження короткострокового рівня попиту та споживчих мотивації при купівлі шоколаду компанії «АВК» на ринку Румунії.

Для обраної мети необхідно чітко визначити межі дослідження щодо часу, території, сегменту споживачів та широти продуктової лінії. Відповідно, були встановлені наступні обмеження:

*Часові:* короткостроковий період.

*Географічні:* ринок Румунії.

*Сегмент:* увесь споживчий ринок.

*Продуктова лінія:* шоколад.

Після визначення мети маркетингового дослідження, а також його меж, необхідно чітко визначити, яка інформація повинна бути отримана здала досягнення мети дослідження. Розробка дослідницьких завдань передбачає розробку пошукових питань, гіпотез відповіді на них та визначення джерел маркетингової інформації. Пошукові питання уточнюють компоненти мети

маркетингового дослідження, а гіпотези являють собою твердження щодо змінних, які цікавлять дослідника (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для визначення рівня попиту та споживчих мотивацій на шоколад на ринку Румунії

Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
Які мотиви придбання шоколаду у споживача?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Споживання на кожний день</li> <li>• Бажання втамувати голод</li> <li>• Бажання заїсти стрес</li> <li>• Свято, відпочинок</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів, опитування експертів.
На що споживачі звертають увагу при виборі шоколаду?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ціна</li> <li>• Походження</li> <li>• Склад</li> <li>• Калорійність</li> <li>• Смакові якості</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
Які проблеми можуть виникнути у споживача при купівлі шоколаду?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Погіршення здоров'я</li> <li>• Погана якість</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
З якою частотою споживач здійснює купівлю шоколаду?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кожного дня</li> <li>• Один раз в тиждень</li> <li>• Декілька разів на тиждень</li> <li>• Раз у декілька тижнів</li> <li>• Раз у місяць або рідше</li> <li>• Тільки на свята</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
Де здебільшого здійснюється купівля шоколаду?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтернет-магазин</li> <li>• Супермаркети, мінімаркети</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
Під впливом якого фактору споживач може відмовитися від купівлі шоколаду?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока ціна</li> <li>• Смакові якості</li> <li>• Склад</li> <li>• Походження товару</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
Які характеристики повинен мати якісний шоколад, щоб бути більш конкурентоспроможним?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не великий вміст цукру</li> <li>• Невисока ціна</li> <li>• Хороші смакові властивості</li> <li>• Наявність сертифікатів якості</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів

Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
Чи обмежив споживання шоколаду тренд на здоровий спосіб життя?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів

*Джерело: авторська розробка.*

За допомогою даних пошукових питань можна буде визначити попит та мотивації споживачів. Питання з 3 по 8 допоможуть визначити попит на товар, всі інші визначають мотивації. Варто додати, що основною особливістю проведення міжнародних маркетингових досліджень є необхідність встановлення еквівалентності даних. Розглянемо еквівалентність даних для обраної країни.

Таблиця 3.2.

#### Види еквівалентності та їх характеристики в Румунії

Вид еквівалентності	Румунія
Концептуальна	Шоколад є товаром, що складається із шоколадної маси, має приємний смак, привабливий зовнішній вигляд. Є висококалорійним виробом, що легко засвоюється організмом.
Функціональна	Шоколад сприймається як харчовий продукт, може також виступати в якості подарунку, для вечорів з друзями, святкувань.
Категоріальна	Шоколадом вважаються солодкі продукти з вмістом великої кількості цукру. Вони відрізняються високими смаковими якостями і високою калорійністю.
Операційна	Маса вимірюється в грамах. Основна валюта: румунський лей, також використовуються долар.
Лінгвістична	Основною мовою є румунська.

*Джерело: авторська розробка.*

Після аналізу видів еквівалентності було прийнято рішення розробити анкету (Додаток Б).

Після розробки анкети була проведена її апробація 10 потенційними покупцями. Респонденти впоралися з питаннями анкети протягом 3-5 хвилин.

Вони не пропускали інструкцію (вибирали правильну кількість альтернатив, яке зазначено для конкретного питання).

Як щодо результатів опитування, то варто розглянути діаграми 3.1 – 3.11.

Питання №1. «Чи погоджуєтесь Ви з твердженням «шоколад є досить смачним продуктом, який легко засвоюється організмом?»»

З відповідей респондентів ми бачимо, що здебільшого всі респонденти погоджуються з даним твердженням, оскільки ми бачимо такі відповіді, як:

- «yes» - 50%;
- «+» - 20%;
- «50/50» - 10%;
- «likely» - 10%;
- «surely» - 10%.

Питання №2. «З якою ціллю Ви купуєте шоколад?»

В даному питанні було задано 4 варіанти відповідей і виявлено, що найбільше споживачів купують шоколад з ціллю заїсти стрес (40%), інші критерії розподілились на однакове відсоткове співвідношення – 20%.

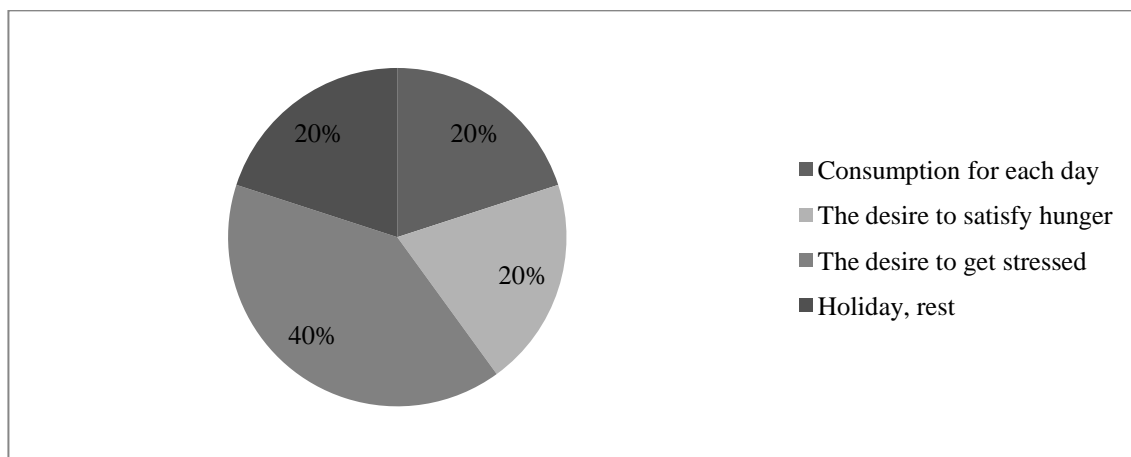


Рис. 3.1. Відповідь на питання №2 анкети

*Джерело: опитування споживачів.*

Питання №3. «Як часто Ви здійснюєте купівлю шоколаду?»

В даному питанні було задано 6 варіантів відповідей і виявлено, що найбільше споживачів купують шоколад:

- кожні декілька тижнів (30%);

– тільки на свята (30%).

Проте, виявлено також, що 20% опитаних споживачів купують шоколад кожного дня та 20% опитаних купують товар один раз на тиждень.

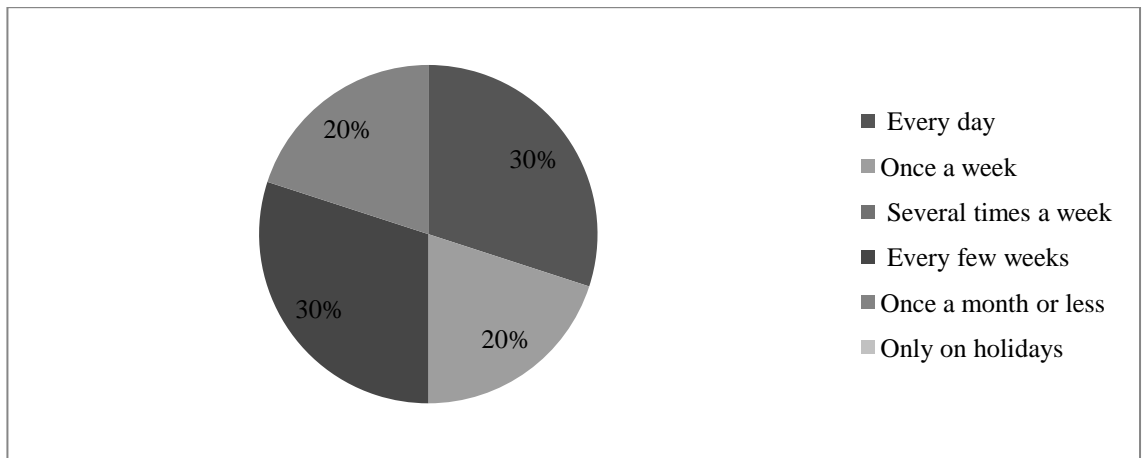


Рис. 3.2. Відповідь на питання №3 анкети

*Джерело: опитування споживачів.*

Питання №4. «Де здебільшого Ви здійснюєте купівлю шоколаду?»

Було виявлено, що респонденти зазвичай купують шоколад у супермаркетах, міні-маркетах (90%), і тільки 10% купує у інтернет-магазинах.

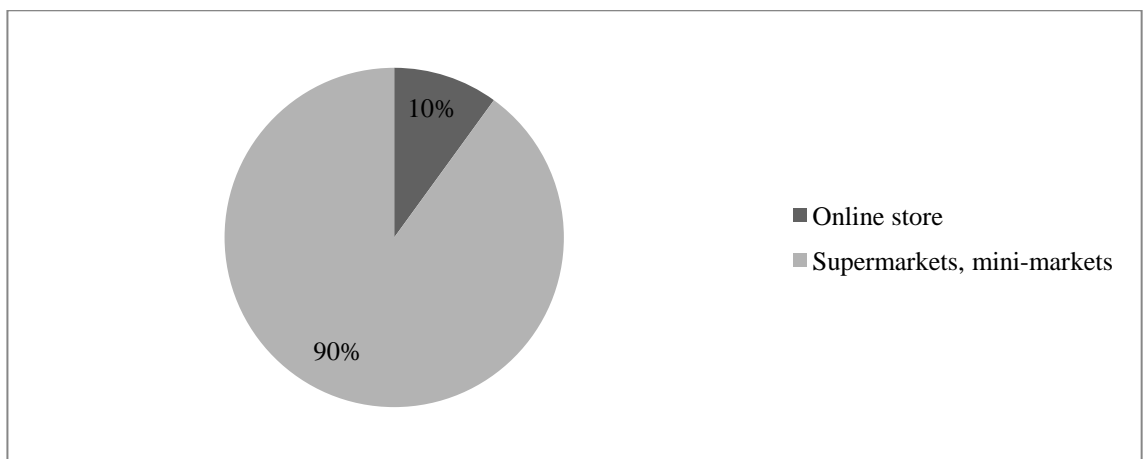


Рис. 3.3. Відповідь на питання №4 анкети

*Джерело: опитування споживачів.*

Питання №5. «Оцініть від 1 до 5, які характеристики шоколаду для Вас є важливими при прийнятті рішення про покупку, де 1- зовсім не важливо, 5- досить важливо.»

В даному питанні була можливість здійснити оцінку характеристик шоколаду, яка найбільш впливає на рішення про прийняття покупки.

Відповідно, здійснимо оцінювання показників по балам:

- ціна:  $(1*6+2*2+2*3)/10=1,6$  балів
- походження:  $(1*2+2*6+3*1+4*1)/10=2,1$  бали
- склад:  $(1*2+2*1+3*6+4*1)/10=2,6$  балів
- калорійність:  $(4*6+5*4)/10=4,4$  бали
- смакові властивості:  $(2*1+3*1+4*2+5*6)/10=4,3$  бали

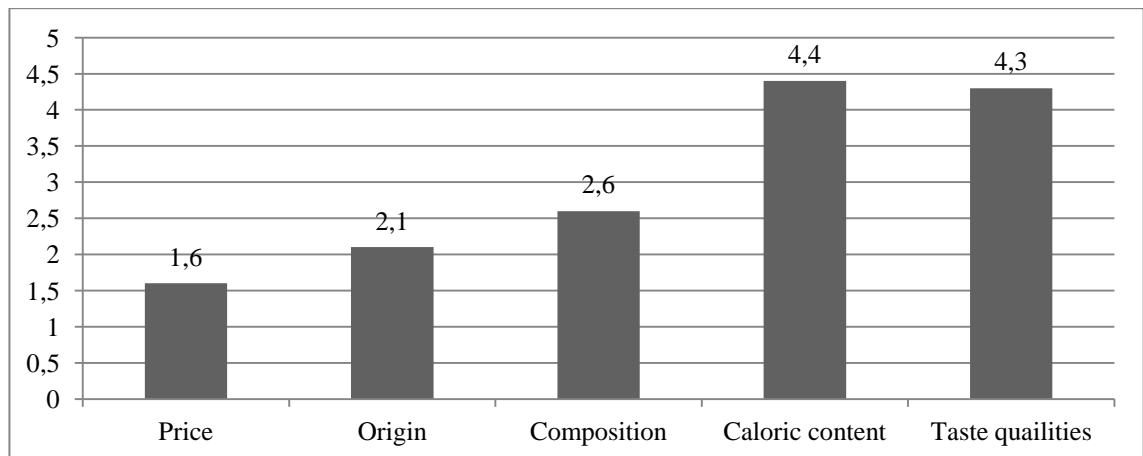


Рис. 3.4. Відповідь на питання №5 анкети

*Джерело: опитування споживачів.*

Відповідно виявлено, що найбільш важливими критеріями при купівлі шоколаду є – калорійність та смакові властивості, на найнижчому місці – ціна. Тобто, у Румунії споживачі готові заплатити більшу ціну та отримати смачний шоколад, менш калорійний шоколад.

Досить цікавим, що наведене дослідження показує, що склад та походження товару не займають першочергове місце, тобто можна зробити висновок, що при купівлі шоколаду, румуни будуть спочатку оцінювати калорійність та смакові властивості, потім вже можуть перейти до складу та походження, а на ціну подивляються у останню чергу.

Питання №6. «Під впливом якого фактору Ви можете відмовитися від покупки шоколаду?»

Виявлено, що більшість опитаних респондентів можуть відмовитися від покупки шоколаду через смакові якості продукту (60%). Також, досить важливим є ціна товару, оскільки виявлено, що 30% споживачів з опитаних

респондентів можуть відмовитися від купівлі шоколаду за рахунок високої ціни.

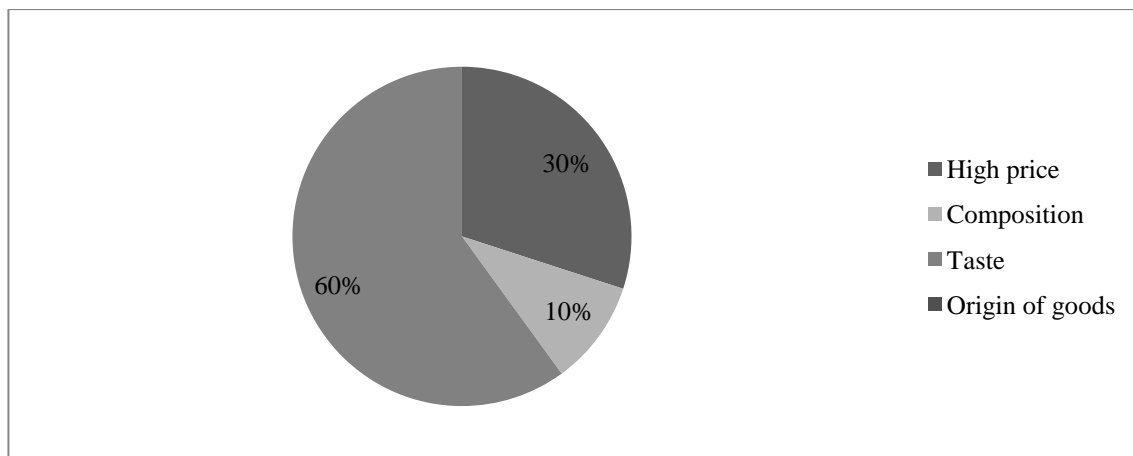


Рис. 3.5. Відповідь на питання №6 анкети

*Джерело: опитування споживачів.*

Питання №7. «Чи стали Ви менше споживати шоколад в зв'язку з трендом за здоровий спосіб життя?»

Виявлено, що тренд на здоровий спосіб життя справді існує у Румунії, проте більшість респондентів не стали менше споживати шоколад у зв'язку із ним (70%). Ймовірніше це пов'язане з тим, що споживачі в Румунії вважають, що «шоколад є досить смачним продуктом, який легко засвоюється організмом». Відповідно, споживачі можуть купувати шоколад за рахунок емоційної складової, задля насолоди смачним товаром тощо.

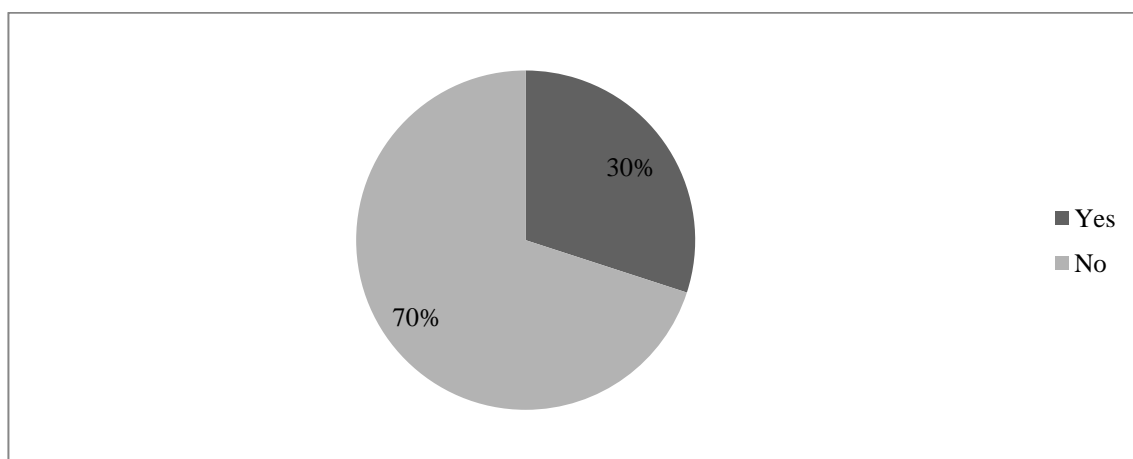


Рис. 3.6. Відповідь на питання №7 анкети

*Джерело: опитування споживачів.*

Питання №8. «Які на Вашу думку повинен мати характеристики якісний шоколад, щоб бути конкурентоспроможним?»

Виявлено, що на думку респондентів якісний шоколад, щоб бути конкурентоспроможним на ринку країни, повинен мати хороші смакові якості (60%) та не мати високу кількість цукру у складі (30%). При цьому наявність сертифікатів якості є не досить важливим для споживачів шоколаду в Румунії, оскільки жоден із 10 опитаних респондентів не виявив даний фактор, як такий, який повинен мати якісний шоколад.

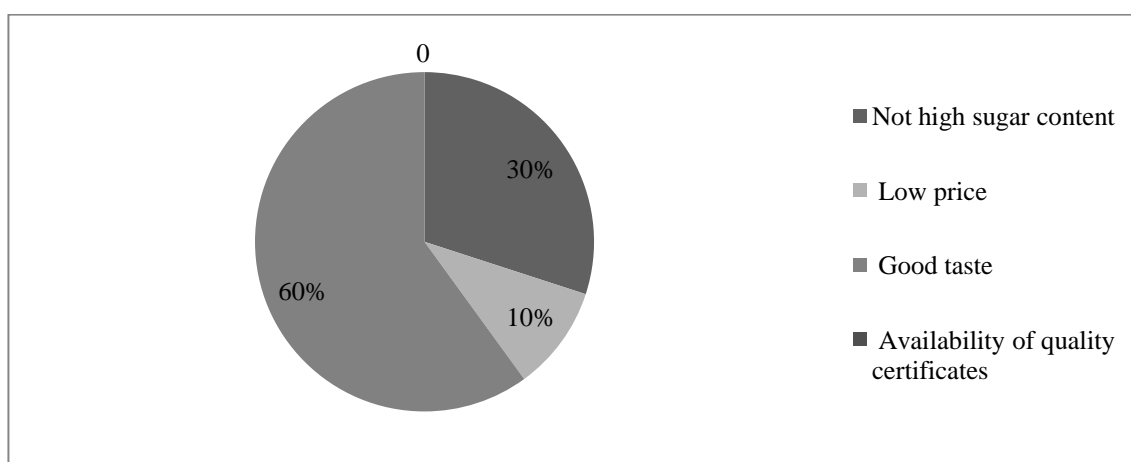


Рис. 3.7. Відповідь на питання №8 анкети

*Джерело: опитування споживачів.*

Питання №9. «Ваша стать?»

Виявлено, що більша частина опитаних респондентів була жіночої статі (60%), чоловіча стать опитаних респондентів становила 40%.

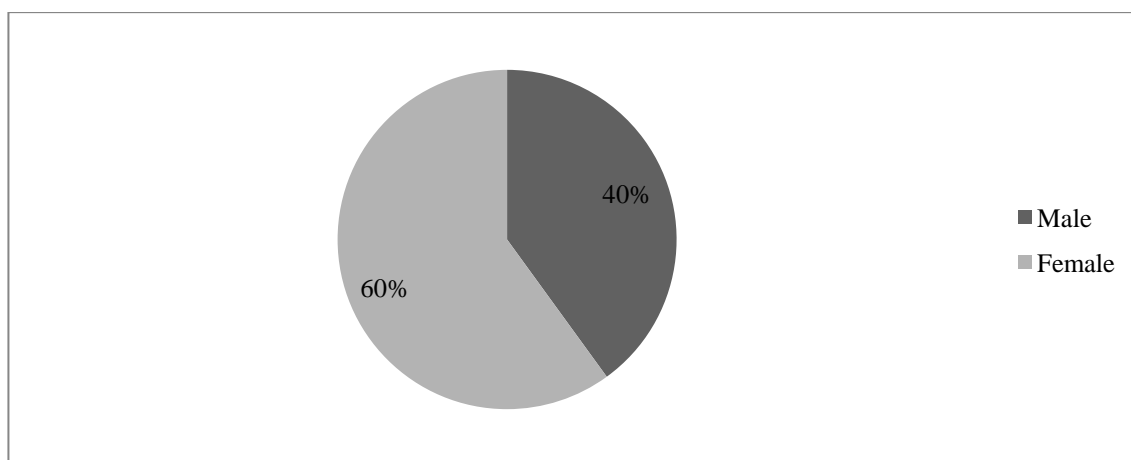


Рис. 3.8. Відповідь на питання №10 анкети

*Джерело: опитування споживачів.*

Отже, можна зробити висновок, що проведена апробація складеної анкети дозволила зрозуміти поведінку респондентів на ринку шоколаду Румунії, а результати опитування дозволили досягти тієї мети, яка була закладена на початку дослідження.

Висновки, які можна зробити на основі дослідження:

- для споживачів шоколаду в Румунії досить важливим фактором при виборі є саме смакові властивості товару, тому компанії «АВК» варто підвищувати якість товару та удосконалювати смакові властивості задля того аби завоювати споживачів даної країни;
- важливим фактором виступає ціна, оскільки певна частина споживачів готова купувати якісний, смачний шоколад, який вищої цінової категорії, а для інших – фактор ціни є суттєвим, тому компанії «АВК» варто вести зважену цінову політику на ринку;
- тренд на здоровий спосіб життя присутній на ринку Румунії та споживачі розглядають варіант споживання шоколаду із меншим вмістом цукру, тому компанії «АВК» варто додати лінійну шоколаду з меншим вмістом цукру задля збільшення кількості споживачів на ринку.

### **3.2. Розробка конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку шоколаду Румунії**

Для розробки конкурентної стратегії для виробника шоколаду на ринку Румунії доцільно використовувати методику М. Портера. Було обрано саме дану методику з урахуванням того, що вона є базовою.

Як зазначено в розділі 1, М. Портер виділяє такі три види стратегій: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації.

У таблиці 3.3. наведено доцільність використання зазначених стратегій у якості застосування конкурентної стратегії компанією «АВК» на ринку Румунії.

Доцільність застосування конкурентних стратегій за М.  
Портером для компанії «АВК» на ринку Румунії

Стратегія	Переваги	Недоліки
Стратегія цінового лідерства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентна перевага</li> <li>2. Збільшення обсягів продажів</li> <li>3. Покращення іміджу компанії</li> <li>4. Захист від конкурентів</li> <li>5. Підвищення ефективності виробництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення прибутковості</li> <li>2. Негативний вплив на імідж компанії</li> <li>3. Залежність від цінової війни</li> <li>4. Обмеження інвестицій</li> </ol>
Стратегія диференціації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення конкуренції</li> <li>2. Збільшення прибутків</li> <li>3. Збільшення лояльності клієнтів</li> <li>4. Розширення ринку</li> <li>5. Зменшення чутливості до цін</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі витрати</li> <li>2. Ризик копіювання</li> <li>3. Сильна залежність від інновацій</li> <li>4. Стандартизація вимог споживачів</li> </ol>
Стратегія концентрації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективне використання ресурсів</li> <li>2. Ефективність маркетингу</li> <li>3. Підвищення лояльності клієнтів</li> <li>4. Підвищення ефективності виробництва</li> <li>5. Конкурентна перевага</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ризик залежності від одного ринку або сегменту.</li> <li>2. Не можливість конкурувати з більш великими конкурентами</li> </ol>

*Джерело: складено автором на основі власних суджень.*

Стратегія цінового лідерства передбачає встановлення низьких цін на товари компанії у порівнянні із цінами конкурентів з метою залучення більшої кількості споживачів та збільшення частки ринку.

Для компанії «АВК» основними перевагами є:

1. Конкурентна перевага, оскільки за рахунок низьких цін компанія може здобути конкурентну перевагу у ціні на ринку, при цьому привертаючи увагу споживачів. В даному аспекті також є можливість для компанії «АВК» зайняти лідерську позицію серед конкурентів.

2. Збільшення обсягів продажів, оскільки в більшості випадків зниження цін призводить до зростання обсягу продажів, що в кінцевому підсумку означає зростання прибутку компанії.

3. Покращення іміджу компанії, оскільки споживачі можуть сприйняти компанію, як доступну для широкої аудиторії у нестабільний час.

4. Захист від конкурентів, оскільки коли компанія встановлює низьку ціни на продукцію, конкуренти не завжди можуть реагувати на це за рахунок не спроможності дотримуватися цінової політики компанії.

5. Підвищення ефективності виробництва. Як вже було сказано, за рахунок даної стратегії може зрости обсяг виробництва та використання обладнання, що призведе до збільшення ефективності виробництва та зниження витрат на одиницю продукції (ефект масштабу).

Проте, наявні і недоліки, зокрема:

1. Зменшення прибутковості, оскільки впровадження низьких цін не завжди компенсується збільшенням продажів та, зменшуючи ціни, компанія може отримувати значно менші прибутки.

2. Негативний вплив на імідж компанії, оскільки деякі групи населення можуть сприймати низькі ціни на товари, як відповідність ціни якості, тобто низька ціна = низька якість. В відповідності, присутність такого судження може негативно вплинути на імідж компанії на ринку та призвести до зниження кількості споживачів за рахунок втрати довіри.

3. Залежність від цінової війни, оскільки конкуренти на ринку можуть запускати цінові війни, як реакцію на зниження ціни на товари. Це може призвести до того, що компанії «АВК» прийдеться знижувати все більше і більше ціни задля уникнення втрати конкурентоспроможності, що в кінцевому підсумку може негативно сказатися на прибутковості.

4. Обмеження інвестицій, оскільки зниження цін може призвести до мінімізації, урізання інвестицій в дослідження та розробки, в висновку – компанія «АВК» може досить суттєво відставати від конкурентів.

Наступним досліджується стратегія диференціації, яка полягає у досягненні конкурентної переваги шляхом створення унікальних товарів.

Перевагами даної стратегії для компанії «АВК» будуть:

1. Зменшення конкуренції, оскільки за рахунок того, що компанія використовує стратегію диференціації, вона може створити унікальні продукти, які не присутні на ринку та, які конкуренти не зможуть повністю замінити. Це дозволить компанії більше контролювати ринок та уникнути жорсткої конкуренції. В даному випадку для компанії «АВК» може бути запропонованим розробка нових смаків шоколаду, які ще не присутні на ринку Румунії або ж інтерпретація традиційних румунських шоколадних солодошів, але з новою, унікальною рецептурою.

2. Збільшення прибутків, оскільки за рахунок унікальності товарів, компанія «АВК» зможе ставити вищі ціни на товари, що призведе до зростання прибутковості.

3. Збільшення лояльності клієнтів, оскільки унікальні продукти можуть бути однією із головних причин, чому споживачі будуть обирати саме компанію «АВК» та будуть залишатися із нею на довший термін.

4. Розширення ринку, оскільки якщо компанія зможе створити унікальні товари, то зможе розширити ринок і привернути нових споживачів.

5. Зменшення чутливості до цін, оскільки за рахунок унікальності товарів, споживачі будуть менш чутливі до ціни.

Проте, присутні і недоліки, зокрема:

1. Високі витрати, оскільки задля досягнення унікальності, компанії варто вкласти досить чималі кошти на дослідження, розробку, дизайн, просування товару. За рахунок цього буде суттєво підвищена ціна на товари, і відповідно вони будуть менш доступними для споживача на ринку.

2. Ризик копіювання, оскільки за рахунок успішності введення унікального товару на ринку Румунії, який буде користуватися значним попитом, конкуренти будуть намагатися ввести схожий товар у свої асортиментні лінії, що призведе до зниження конкурентних переваг компанії.

3. Сильна залежність від інновацій, оскільки для збереження унікальності товару на ринку, компанії потрібно буде постійно впроваджувати інновації та вдосконалювати свій продукт задля утримання позицій. В протилежному випадку – конкуренти можуть наздогнати і випередити компанію на ринку.

4. Стандартизація вимог споживачів, оскільки деколи вимоги споживачів можуть з часом стандартизуватися і, в підсумку унікальна перевага уже не буде цінною, в підсумку це може призвести до втрати конкурентної переваги.

Останньою є стратегія концентрації, яка націлена на виділення обмеженої групи сегментів, на які буде націлена компанія.

Для компанії «АВК» перевагами застосування даної стратегії будуть:

1. Ефективне використання ресурсів, оскільки компанія за рахунок того, що буде сконцентрована на конкурентному виді товару, буде всі сили, ресурси спрямовувати на нього, що дозволить домогтися підвищеної якості тощо.

2. Ефективність маркетингу, оскільки компанія за рахунок концентрації зможе більш ефективніше здійснювати маркетингову стратегію для конкурентної групи споживачів та спрямовувати її на максимальне задоволення їх потреб.

3. Підвищення лояльності клієнтів, оскільки концентрація на певному виді товару дозволить зробити його більш якісним та відповідним потребам, що дозволить домогтися лояльності споживачів.

4. Підвищення ефективності виробництва, оскільки виробництво одного продукту дозволить компанії спростити певним чином свої виробничі процеси та зменшити витрати на зміну ліній виробництва.

5. Конкурентна перевага, оскільки зосередженість на конкретному сегменті ринку зможе дозволити компанії створити конкурентну перевагу на ньому та найкраще підійти до задоволення потреб клієнтів.

Недоліки застосування стратегії концентрації для компанії «АВК» будуть такими:

1. Ризик залежності від одного ринку або сегменту, що може призвести до великих втрат, якщо активність ринку буде зменшена або ж зміняться вимоги споживачів, або з'явиться новий конкурент.

2. Не можливість конкурувати з більш великими конкурентами, які можуть увійти в обраний сегмент, оскільки якщо компанія буде активно розвиватися в певному сегменті, не є виключеним те, що великі ТНК із великими ресурсами захочуть увійти в даний сегмент та завоювати там позиції.

У таблиці 3.4. здійснимо експертну бальну оцінку переваг та недоліків стратегій від 1 до 5, де 1 – найменша вірогідність та вагомість, а 5 – найбільша вірогідність та вагомість.

Таблиця 3.4.

Оцінювання переваг та недоліків обраних стратегій для компанії «АВК»  
на ринку Румунії

Стратегія	Переваги	Недоліки
Стратегія цінового лідерства	1. Конкурентна перевага - 5 2. Збільшення обсягів продажів – 5 3. Покращення іміджу компанії - 4 4. Захист від конкурентів - 5 5. Підвищення ефективності виробництва - 5	1. Зменшення прибутковості - 2 2. Негативний вплив на імідж компанії - 2 3. Залежність від цінової війни - 4 4. Обмеження інвестицій - 4
<i>Всього</i>	<i>24</i>	<i>12</i>
Стратегія диференціації	1. Зменшення конкуренції - 5 2. Збільшення прибутків - 3 3. Збільшення лояльності клієнтів - 4 4. Розширення ринку -3 5. Зменшення чутливості до цін - 5	1. Високі витрати - 5 2. Ризик копіювання - 5 3. Сильна залежність від інновацій - 5 4. Стандартизація вимог споживачів - 3
<i>Всього</i>	<i>20</i>	<i>18</i>

Стратегія	Переваги	Недоліки
Стратегія концентрації	1. Ефективне використання ресурсів - 4 2. Ефективність маркетингу -4 3. Підвищення лояльності клієнтів - 3 4. Підвищення ефективності виробництва - 3 5. Конкурентна перевага - 3	1. Ризик залежності від одного ринку або сегменту - 5 2. Не можливість конкурувати з більш великими конкурентами - 5
<i>Всього</i>	20	10

*Джерело: складено автором на основі власних суджень.*

Відповідно найбільш оптимальною стратегією для компанії «АВК» на ринку Румунії є стратегія цінового лідерства, що орієнтована як на низькі витрати і в відповідності низьку ціну на продукцію, так і на оптимальну якість продукції.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії «АВК» на ринку Румунії варто активно вести маркетингову політику, інформувати споживачів про товари компанії, налагоджувати канали збуту. Відповідно, заходами можна виділити такі:

1. Налагодження співпраці із торговельними мережами, наприклад: Kaufland, Carrefour, Auchan, Mega Image, Lidl. Компанії варто налагодити співпрацю із даними мережами, оскільки чим ближче компанія до споживача, чим легше споживачу придбати продукцію компанії, тим краще для компанії.

В даному аспекті варто також залучити менеджера з мерчандайзингу продуктових магазинів, оскільки близько 84% рішень про купівлю приймаються саме у торговій залі та «правильне» розміщення товарів на полиці призводить до того, що товари приваблюють споживачів та є доступними для них.

2. Участь у виставках, ярмарках, соціальних заходах. У Румунії досить часто проводяться різні соціальні заходи, які сприяють розвитку шоколадної культури країни та мають на меті популяризувати даний товар серед населення та туристів. Наприклад, Фестиваль Шоколаду («Festivalul Ciocolatei»), який

проводиться щороку вкінці осені у Бухаресті. На фестивалі виставляються шоколадні вироби від провідних виробників, а також від малих компаній. Відвідувачі фестивалю можуть насолодитися унікальними товарами виробників за доступною ціною. Це дозволяє збільшити обізнаність споживачів про присутні компанії на ринку, нові компанії та їх товари.

Також, у Румунії проводяться різні благодійні заходи, акції підтримки людей з обмеженими можливостями, під час яких вони виготовляють унікальні шоколадні вироби та вилучені кошти віддають на благодійність. Варто додати, що у країні також є заходи, які організують українців, які вимушені були мігрувати на територію країни через війну в Україні. Компанії «АВК» варто долучатися до таких заходів задля формування позитивного іміджу про компанію на ринку країни.

3. Активізація рекламних зусиль. Компанії варто вести активну політику просування на ринку Румунії. Зокрема, доцільним є Інтернет-реклама з залученням блогерів та інфлюенсерів думок, застосування контекстної та банерної реклами. Також, варто використовувати і офлайн рекламу, а саме вивіски, плакати з продукцією у місцях продажу. Доцільним є оплачувати пости у професійних спільнотах. Це все дозволить компанії збільшити кількість споживачів та укріпити конкурентні позиції на ринку.

4. Завоювання лояльності споживачів. Лояльність відіграє досить важливу роль у відносинах між споживачем та компанією. Споживча лояльність містить:

- задоволеність товаром, який купується;
- здійснення повторної купівлі товару;
- готовність просувати товар серед своїх друзів, знайомих, рідних

Досить важливим є саме 3 пункт, оскільки покупець може бути задоволеним товаром, проте в силі інших факторів, наприклад ціни, може не купувати його. Це і до здійснення повторної купівлі: споживач може здійснювати повторну купівлю тільки за рахунок того, що відсутній вибір в точці продажу. Проте, якщо споживач готовий просувати, рекомендувати товар

компанії своєму оточенню, це вказує на тісний зв'язок з підприємством та мотивацію до довгострокового співробітництва з нею.

Відповідно, лояльність має для компанії провідне значення і може принести набагато більшу ефективність, ніж просто спонукання споживачів до купівлі за рахунок, наприклад акційних пропозицій.

На ринку Румунії для компанії «АВК» для формування системи лояльності доцільним є впровадження таких заходів: проведення заходів із формування прихильності споживачів. Це можуть бути:

- вебінари та онлайн-зустрічі з експертами в галузі, на які будуть запрошуватися постійні клієнти, яким цікава дана тематика;
- проведення конкурсів серед клієнтів з можливістю отримати який-небудь приз від компанії, який обов'язково буде містити логотип компанії;
- створення закритого інтернет-порталу, тобто міні соціальної мережі для взаємодії клієнтів один із одним і з компанією. Тематики для обговорення можуть бути: « удосконалення асортименту товарів компанії «АВК», можливість створення шоколаду за іншою рецептурою за рахунок додання начинки»);
- надання знижок, промокодів, купонів.

5. Розробка власного сайту компанії на ринку Румунії, де буде розміщена інформація про компанію, її продукцію, будуть публікуватися щорічні офіційні звіти про діяльність компанії, буде подана історія та ключові успіхи підприємства на ринку шоколаду.

6. Адаптація упаковки та товару до місцевого ринку. Тенденції на ринку шоколаду вказують на те, що упаковка є досить важливим атрибутом товару, тому компанії варто її удосконалити задля зацікавлення споживачів у купівлі товару. Згідно проведеного дослідження у підрозділі 3.1., ми бачимо, що більшість споживачів шоколаду у Румунії за рахунок емоційної складової, задля насолоди смачним товаром тощо, тому упаковка повинна приваблювати споживача.

Основними аспектами зміни упаковки будуть:

1. Культурні особливості: доцільним є використання національних символів та кольорів в дизайні упаковки.

2. Мова: упаковка шоколаду має містити інформацію на румунській мові, щоб споживачі могли без проблем прочитати етикетку товару.

3. Конкуренція: упаковка шоколаду «АВК» повинна приваблювати споживачів своїм зовнішнім виглядом, тому доцільним є:

- зміна чорного кольору упаковки на помаранчевий, який створює відчуття затишку, радості та веселощів.
- додання красивого реалістичного зображення шоколаду, що пробудить апетит у споживачів;
- зміна форми упаковки на креативну форму. Компанії «АВК» можна змінити кінці плитки шоколаду на заокруглені, тобто форма буде тепер не прямокутна, як традиційна, а – овальна. Це дозволить залучити новаторів ринку.

Також, було досліджено, що у Румунії присутній тренд на здорове харчування та споживачі йдуть у бік шоколаду з зменшеним вмістом цукру, відповідно компанії доцільним є зменшити кількість цукру в шоколаді задля залучення більшої кількості споживачів.

Оскільки конкурентна стратегія є складовою загально-ринкової стратегії підприємства, доцільним є розгляд комплексу маркетингу на ринку шоколаду Румунії для компанії «АВК».

*Продукт:* шоколад 3 видів: чорний 57%, молочний, екстрачорний 80%. Розглядається рішення зміна рецептури продукції у напрямку зменшення рівня цукру, а також модернізація упакування.

*Ціна:* буде застосована стратегія низьких цін. Це дозволить компанії залучити максимальну кількість покупців за рахунок зменшення витрат на виробництво, маркетинг. Стратегія забезпечить компанії «АВК» стійкий попит на товари.

*Місце:* 70% території країни. Компанії доцільним є застосування непрямого збуту з використанням посередників, які досить добре знають ринок та умови його функціонування. Основними посередниками для компанії будуть провідні торговельні мережі, які забезпечать легку доступність товарів компанії до споживача.

Основними перевагами використання непрямого збуту будуть:

1. Можливість розширення ринків, оскільки застосування даної стратегії дозволить компанії розширити ринки збуту без високих затрат на відкриття власних торгових точок продажу.

2. Економія коштів. Компанія «АВК» за рахунок використання даної стратегії може зменшити кошти на логістику, склад, рекламні активності, передаючи ці функції посередникам.

3. Мінімізація ризиків. Компанія «АВК» може зменшити ризик, який би був наявний при стратегії прямого збуту, що пов'язаний насамперед із малим досвідом компанії на ринку, не достатністю ресурсів, знову ж таки передаючи ці обов'язки посередникам.

*Просування:* компанії «АВК» варто вести активну політику просування за рахунок застосування Інтернет-реклами, зокрема реклами у соціальних мережах, залучення блогерів, активізації зв'язків із громадськістю.

Метою комунікаційної політики для компанії «АВК» на ринку Румунії буде встановлення контактів із потенційними споживачами, проінформованість потенційних клієнтів про товари компанії.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованої конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії**

Оцінка економічної ефективності запропонованої конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії є важливим етапом розробки стратегії, оскільки дозволить визначити наскільки вигідним є реалізації даної стратегії та які ресурси потрібно виділити підприємству на її успішну реалізацію.

У таблиці 3.5. розглянемо основні показники оцінки ефективності конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії.

Таблиця 3.5.

Показники оцінки ефективності конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії

Вид показника	Показники, що входять
Стратегічні показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частка ринку компанії на ринку Румунії;</li> <li>– частка проданого шоколаду (%).</li> </ul>
Операційні показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– темп росту виручки від реалізації товарів на ринку;</li> <li>– кількість лояльних споживачів;</li> <li>– обсяг продажів у натуральному та грошовому еквіваленті.</li> </ul>

*Джерело: складено автором.*

Відповідно, зростання показників, які наведені у таблиці 3.3. буде свідчити про ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства. Зростання частки ринку компанії на ринку Румунії прогнозується у розмірі 20%. Задля ведення ефективної діяльності, частка проданого шоколаду на ринку країни повинна бути не меншою 75%. Зростання темпу росту виручки від реалізації шоколаду на ринку є досить важливим показником, оскільки вказуватиме на розширення діяльності на ринку, прибутковість. Прогнозується зростання у рік не менше ніж на 15%. Кількість лояльних споживачів буде вимірюватись повторними покупками товарів компанії «АВК», а також кількість приєднаних споживачів до закритого інтернет-порталу. Обсяг продажу прогнозується на зростання не менше ніж на 10%.

Сформуємо маркетинговий бюджет на реалізацію конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Маркетинговий бюджет для компанії «АВК» на ринку Румунії

Показники	Всього за рік, тис. дол.
PR (Зв'язки із громадськістю)	
Публікації у ЗМІ	12

Продовження таблиці 3.6.

Показники	Всього за рік, тис. дол.
Спонсорство	45
Участь в ярмарках	3
Участь в виставках	10
Всього:	70
Реклама в Інтернеті	
Контекстна реклама	30
Таргетована реклама	25
Медійна реклама (банери)	16
Платні пости у професійних спільнотах	18
Реклама у блогерів	28
Всього:	117
Офлайн-реклама	
Листівки	3
Вивіски	4
Всього:	7
Всього маркетинговий бюджет за рік:	194
Всього маркетинговий бюджет за 5 років:	970

Джерело: складено автором.

Загалом, на один рік для проведення маркетингових заходів та досягнення цілей компанії потрібно залучити 970 тис. дол. США.

У таблиці 3.7. розглянемо бюджет на заходи посилення лояльності споживачів.

Таблиця 3.7.

#### Бюджет на заходи лояльності для компанії «АВК» на ринку Румунії

Показники	Всього за рік, тис. дол.
Проведення вебінарів та онлайн-зустрічей з експертами в галузі	6
Проведення конкурсів серед клієнтів	3
Створення закритого інтернет-порталу	15
Надання знижок, промокодів, купонів.	6
Всього маркетинговий бюджет за рік:	30
Всього маркетинговий бюджет за 5 років:	1500

Джерело: складено автором.

На один рік для проведення заходів формування лояльності та досягнення цілей компанії потрібно залучити 300 тис. дол. США.

Наступним розглянемо витрати на розробку власного сайту компанії (табл. 3.8.)

Таблиця 3.8.

Бюджет на розробку власного сайту для компанії «АВК» на ринку  
Румунії

Показники	Всього за рік, тис. дол.
Вартість домену	10
Програмісти (залучення 3 осіб)	150
Хостінг	20
Всього маркетинговий бюджет за рік:	180
Всього маркетинговий бюджет за 5 років:	900

*Джерело: складено автором.*

На один рік для проведення заходів формування лояльності та досягнення цілей компанії потрібно залучити 180 тис. дол. США.

Розглянемо витрати на зміну товарних характеристик для компанії «АВК» на ринку Румунії (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Бюджет на адаптацію товару для компанії «АВК» на ринку Румунії

Показники	Всього за рік, тис. дол.
Зміна упаковки товару	26
- зміна колір упаковки	10
- додання зображення шоколаду	10
- зміна форми на овальну	5
- додання інформації на румунській мові	1
Зміна технології виробництва товару:	265
- залучення технологів (2 особи)	200
- зміна рецептури виготовлення товару у бік зменшення рівня цукру	25
- випуск лінійки шоколаду з меншим вмістом цукру	40
Всього маркетинговий бюджет за рік:	29
Всього маркетинговий бюджет за 5 років:	1455

*Джерело: складено автором.*

Відповідно, на 1 рік проведення заходів щодо адаптації товару на ринку Румунії, потрібно залучити 29 тис. дол. США.

Підсумуємо усі витрати на заходи:

$$Costs = 970 + 30 + 180 + 1455 = 2635 \text{ тис. дол. США}$$

Для оцінки ефективності використаємо показник ROMI, який характеризує окупність та ефективність вкладених коштів у маркетинг.

Скористаємось формулою:

$$ROMI = \frac{\text{доходи від заходу} * \text{норма прибутковості} - \text{розмір витрат}}{\text{розмір витрат}} * 100\% \quad (3.1.)$$

Прогнозований обсяг доходу від заходу складає 5500 тис. дол. США. Норму прибутковості взято за 1,005.

Відповідно, у нас виходить:

$$ROMI = \frac{5500 * 1,005 - 2635}{2635} * 100\% = 109,77\%$$

Розраховане значення показника становить 110%, що вказує на окупність, ефективність вкладених коштів у маркетинг.

Наступним здійснимо оцінку за показником ROI, який показує чи ефективні маркетингові заходи для компанії.

Скористаємось формулою:

$$ROI = \frac{\text{доходи від заходу} - \text{розмір витрат}}{\text{розмір витрат}} * 100\% \quad (3.2.)$$

Відповідно, у нас виходить:

$$ROI = \frac{5500 - 2635}{2635} * 100\% = 108,72\%$$

ROI вказує на те, яка частка вкладених коштів повертається у вигляді прибутку. Чим вищий ROI, тим більша рентабельність проекту або інвестиції [62]. Розраховане значення показника становить 109%, що вказує на рентабельність впроваджених заходів для підприємства «АВК». Відповідно до даного показника кожна тисяча вкладена у маркетингові заходи на ринку Румунії буде повернена та обернеться у 1090 дол. США.

Наступним показником ефективності реалізації запропонованих заходів є метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV). Даний показник використовується для оцінки вартості приведенного доходу або грошового потоку, показник вимірює різницю між поточною вартістю грошових надходжень та поточною вартістю грошових виплат.

Для розрахунку NPV необхідно враховувати такі фактори:

- Грошові надходження: Включають прибутки, які будуть отримані в майбутньому від проекту, інвестиції або бізнесу.
- Грошові виплати: Включають витрати та витрати, пов'язані з проектом чи інвестицією, включаючи початкові інвестиції та операційні витрати.
- Ставка дисконтування: Це ставка доходності, що використовується визначення поточної вартості грошових потоків. Ставка дисконтування відображає ризик та час цінності грошей. Чим вищий ризик чи що далі у майбутньому перебувають грошові надходження, то вище має бути ставка дисконтування.

Нормативним є позитивне значення показника ( $NPV > 0$ ), яке вказуватиме на прибуковість та цінність проекту, інвестування. Проте, якщо значення від'ємні ( $NPV < 0$ ), то даний проект вважатиметься не доцільним та його варто відхилити [40].

Скористаємось формулою:

$$NPV = \sum (P_n / (1 + r)^n) - IC \quad (3.3.)$$

У формулі:

$P_n$  – річні грошові надходження впродовж  $n$  років;

$r$  – дисконтна ставка;

$IC$  – стартові інвестиції;

$N$  – термін реалізації проекту

Було взято ставку дисконтування у розмірі 0,1, термін реалізації проекту складатиме 2 роки. Річні надходження будуть у розмірі 11169000 дол. США. Стартові інвестиції становитимуть 5500000 дол. США.

Відповідно:

$$NPV = \frac{11169000}{(1 + 0,1^2)} - 5500000 = 5558416$$

Як бачимо, значення показника чистої приведеної вартості є додатнім, що вказує на те, що впровадження заходів є доцільним.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) є відносним фінансовим показником, що використовується для оцінки ефективності інвестиційного проекту. Нормативним є значення показника більше 1 ( $PI > 1$ ), що вказує на те, що проект є прибутковим та його варто прийняти. Якщо значення показника менше 1 ( $PI < 1$ ), то проект варто відхилити, оскільки висока вірогідність його збитковості. Бувають випадки коли значення показника дорівнює 1 ( $PI = 1$ ), це означає, що прибутковість проекту відповідає нормі рентабельності, тут можна сказати, що такий проект є ані збитковим, ані прибутковим [41]. PI визначається як відношення чистого притоку коштів (NPV) до початкових витрат на проект. Формула для розрахунку PI виглядає наступним чином:

$$PI = \frac{NPV}{IC} \quad (3.4.)$$

Відповідно:

$$PI = \frac{5558416}{5500000} = 1,01$$

Значення показника PI більше 1, отже проект є оптимальним та буде прибутковим.

Відповідно за оцінкою ефективності впровадження запропонованих заходів на основі показників рентабельності, окупності, оцінки сум інвестиційних витрат і чистого грошового потоку, можна дійти висновку, що реалізації визначної конкурентної стратегії є досить оптимальною для компанії «АВК» на ринку Румунії.

### **Висновки до розділу 3**

У 3 розділі дипломної роботи було здійснено визначення короткострокового попиту та споживчих мотивацій на ринку шоколаду Румунії

на основі проведення анкетування. Було виявлено основні споживчі фактори попиту та мотивації на ринку шоколаду країни.

Була здійснена розробка конкурентної стратегії компанії «АВК» на ринку Румунії відповідно до класифікації М. Портера. Визначено, що найбільш оптимальною є стратегія цінового лідерства, яка забезпечить компанії такі переваги, як: формування конкурентної переваги, зростання обсягу продажів, покращення іміджу компанії, захист від конкурентів та підвищення ефективності виробництва.

Пропоновані заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності компанії «АВК» на ринку Румунії націлені перш за все на налагодження співпраці із торговельними мережами, прийняття активної участі у виставках, ярмарках, соціальних заходах, активізація рекламних зусиль, розробка власного сайту компанії на ринку країни, адаптація упаковки та товару до місцевого ринку.

Було здійснено аналіз комплексу маркетингу, за якого було виявлено, що для компанії розглядається рішення зміни рецептури продукції у напрямку зменшення рівня цукру, а також модернізація упаковки товару. Розглядається застосування стратегії низьких цін, використання стратегії непрямого збуту. Просування буде націлене перш за все за Інтернет-рекламу, проте будуть здійснюватися і інші заходи.

Оцінка економічної ефективності запропонованої конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії дозволила виявити, що бюджет буде становити 5500 тис. дол. США. Розрахунок показників рентабельності, окупності, оцінки сум інвестиційних витрат і чистого грошового потоку, дав змогу виявити доцільність впровадження стратегії та її ефективність.

## ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі магістра було проведено теоретичне узагальнення аналізу процесів формування конкурентної стратегії та реалізовано практичне завдання, яке полягає в розробці конкурентної позиції українського виробника шоколаду на ринках європейських країн на прикладі компанії «АВК».

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1) Виявлено, що конкурентна стратегія є важливою складовою стратегічного управління підприємством та являє собою комплекс управлінських заходів окремого підприємства, націлений на посилення конкурентних позицій підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища та обмежених ресурсів задля забезпечення сталого функціонування та отримання прибутку підприємства.

2) Розробка конкурентної стратегії передбачає 5 невід'ємних етапів, що передбачають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, співставлення сильних сторін підприємства з викликами зовнішнього середовища, визначення місця компанії на ринку, вибір та втілення стратегії, оцінка та контроль.

3) Дослідження підходів до класифікації типів конкурентних стратегій дозволило виявити, що при визначенні стратегії підприємства потрібно адаптувати його перш за все на умови діяльності компанії та сферу функціонування. Підходи до класифікації конкурентних стратегій досить різняться за рахунок того, що на сучасному ринку конкуренція ведеться різними способами.

4) Дослідження тенденцій глобального ринку шоколадних виробів дозволила виявити, що ринок шоколаду досить динамічно розвивається. Основними трендами можна назвати тенденцію до здорового харчування, використання органічних та натуральних продуктів, введення нових смаків. Задля знаходження найбільш оптимального ринку для компанії «АВК» було здійснено аналіз за 4 фільтрами, відповідно до якого найбільш оптимальною

виявлено Румунію за рахунок сприятливої конкурентної ситуації в країні, відносно кращих ринкових умов, політичного сприяння та соціально-економічної ситуації.

5) У результаті аналізу макрофакторів, які впливають на компанію «АВК» на ринку Румунії, з'ясувалось, що найбільший вплив на ринок (як позитивного, так і негативного характеру), чинять елементи демографічного, політико-правового та економічного середовища. Сукупні експертні оцінки окремо по ринковим загрозам та можливостям дають змогу стверджувати, що наявних можливостей на ринку шоколаду для компанії «АВК» набагато більше, ніж загроз ( $\sum_{з.} = 6,05$ ;  $\sum_{м.} = 12,55$ ).

6) Визначення конкурентних позицій компанії «АВК» на ринку Румунії дозволило виявити найбільших конкурентів компанії, зокрема Kandia Dulce, Heidi Chocolat, Mondelez. Основними конкурентними перевагами компанії є ціна продукції та якість. Проте, задля завоювання провідних позицій на ринку Румунії компанії варто збільшити асортимент продукції та проводити активну маркетингу політику.

7) Визначення короткострокового попиту та споживчих мотивацій на ринку шоколаду Румунії було здійснено на основі анкетування, в якому прийняло участь 10 респондентів. Було виявлено основні споживчі тенденції на ринку шоколаду країни, зокрема визначення основних факторів, які є важливими для румунів.

8) Розробка конкурентної стратегії здійснювалась на основі експертного аналізу переваг та недоліків конкурентних стратегій за класифікацією М. Портера. Було виявлено, що найбільш доцільною стратегія цінового лідерства. Було запропоновано заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності компанії «АВК» на ринку Румунії, вони включають такі аспекти: налагодження співпраці із торговельними мережами, участь у виставках, ярмарках, соціальних заходах, активізація рекламних зусиль, розробка власного сайту компанії на ринку країни, адаптація упаковки та товару до місцевого ринку.

Аналіз комплексу маркетингу дозволив підсумувати стратегічні орієнтири компанії у рамках обраної стратегії. Загалом, для компанії «АВК» розглядається рішення зміни рецептури продукції у напрямку зменшення рівня цукру, а також модернізація упаковки товару. Розглядається застосування стратегії низьких цін, використання стратегії непрямого збуту. Просування буде націлене перш за все за Інтернет-рекламу, проте будуть здійснюватися і інші заходи.

9) Оцінка економічної ефективності запропонованої конкурентної стратегії для компанії «АВК» на ринку Румунії дозволила виявити, що маркетинговий бюджет буде становити 5500 тис. дол. США. Розрахунок показників рентабельності, окупності, чистого грошового потоку дав змогу виявити доцільність впровадження стратегії та її ефективність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф; пров. з англ. ; за ред. Л.І. Євченко. - М.: Економіка, 1989. - 519 с.
2. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства / І.В. Артимонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С.94 – 101.
3. Бондаренко С. М., Свірінюк О. В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Bondarenko2015060407.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf) (Дата звернення: 02.05.2023)
4. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів / Н. Бутенко // Конкуренція: Вісник антимонопольного комітету України. – 2011. – № 2. – С. 33-40.
5. Готь О. Я., С. М. Бондаренко Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
6. Директива ЄС 2000/36/ЄС від 23 червня 2000 року про продукти з какао та шоколаду, призначені для споживання людиною URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_001-00#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-00#Text)
7. Длігач А.О., Старостіна А.О. та ін.. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. / за заг. ред.. А. О. Старостіної. К. : Знання, 2009 р. 1070 с.
8. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
9. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – Київ.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка””, 2003. – 158 с.
10. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3(2). С. 24–31.

- 11.Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
12. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2004. – 20 с.
- 13.Котлер Ф., Бергер Р., Бікхофф Н. Стратегічний менеджмент з Котлер. Крайні прийоми та методи. М: Альпіна Паблішер, 2015. 144 с.
- 14.Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 714. – С. 87-95.
- 15.Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.
16. Офіційний сайт Heidi Chocolat. URL: <https://shop.heidi-chocolate.com/ro/produse/ciocolata> (Дата звернення: 05.05.2023 р.)
17. Офіційний сайт Kandia Dulce. URL: <https://kandia-dulce.ro/> (Дата звернення: 05.05.2023 р.)
18. Офіційний сайт Mondelez. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mondelezinternational.com/Bulgaria-Romania-EAM> (Дата звернення: 05.05.2023 р.)
- 19.Офіційний сайт АВК. URL: [Офіційний сайт Kandia Dulce \[Електронний ресурс\]. – Режим доступу: https://kandia-dulce.ro/](https://kandia-dulce.ro/) (Дата звернення: 05.05.2023 р.)
- 20.Позняк С. В. Забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку / С. В. Позняк. // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2015.. URL:

- [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/130.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/130.pdf). (Дата звернення: 02.05.2023)
21. Портер М. Міжнародна конкуренція. - М.: Міжнародні відносини, 1993.
  22. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
  23. Регламент ЕС/625/2017 (Загальне харчове законодавство). URL: [http://www.aau.org.ua/media/publications/1116/files/Manual-625-2017\\_2020\\_03\\_29\\_18\\_20\\_11\\_907899.pdf](http://www.aau.org.ua/media/publications/1116/files/Manual-625-2017_2020_03_29_18_20_11_907899.pdf)
  24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
  25. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – С. 262
  26. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії. - М: Банки та біржі, ЮНІТИ, 1998. - 576 с.
  27. Countrymeters. Demography of Romania. URL: <https://countrymeters.info/en/Romania>
  28. Custom Dutty in Romania. URL: <https://customsdutyfree.com/customs-or-import-duty-for-chocolates-and-pralines-truffles-to-romania/>
  29. Della. Calculation of market distance to Bulgaria. URL: <https://della.ua/distance/?cities=7122,4963>
  30. Della. Calculation of the remoteness of the market to Azebyardzhan. URL: <https://della.com.ua/distance/?cities=7122,4958>
  31. Della. Calculation of the remoteness of the market to Romania. URL: <https://della.ua/distance/?cities=7122,11455/>
  32. Della. Розрахунок віддаленості ринку до Молдови. URL: <https://della.com.ua/distance/?cities=7122,11421>
  33. Finevolution. Tax system in Romania. URL: <https://finevolution.com.ua/rumuniya-business/#:~:text=%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B>

[5%D0%BC%D0%B0%20%D0%A0%D1%83%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D1%87%D0%B0](https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/cocoa-and-chocolate-market-100075)

34. Fortune Business Insights. Key trends cocoa and chocolate market URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/cocoa-and-chocolate-market-100075>
35. Heritage. Indexes. URL: <https://www.heritage.org/index/ranking>
36. Heritage. Indexes Azerbaijan URL: <https://www.heritage.org/index/country/azerbaijan>
37. Heritage. Indexes Bulgaria URL: <https://www.heritage.org/index/country/bulgaria>
38. Heritage. Indexes Moldova URL: <https://www.heritage.org/index/country/moldova>
39. Heritage. Indexes Romania URL: <https://www.heritage.org/index/country/romania>
40. Investopedia. Net Present Value. URL: <https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp> (Дата звернення: 02.05.2023 р.)
41. Investopedia. Profitability Index. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/profitability.asp> (Дата звернення: 02.05.2023 р.)
42. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. — Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989.
43. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, — Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.
44. NordeaTrade. Consumer preferences of buyers. URL: <https://www.nordeatrade.com>
45. OESD Stats. Statutory Corporate Income Tax Rates. URL: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CTS\\_CIT](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CTS_CIT)
46. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – N. Y. : Free Press, 1985. – 592 p

47. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
48. PWC. Taxes on corporate income Azerbaijan. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/azerbaijan/corporate/taxes-on-corporate-income>
49. PWC. Taxes on corporate income Moldova. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/moldova/corporate/taxes-on-corporate-income#:~:text=The%20CIT%20rate%20is%2012,rate%20on%20their%20total%20income.>
50. Romania Insider. More Romanians want to have a healthy lifestyle, study shows. URL: <https://www.romania-insider.com/romanians-healthy-lifestyle-study>
51. RSF. World Press Freedom Index. URL: <https://rsf.org/en/index>
52. Statista. Confectionery & Snacks – Azerbaijan. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/food/confectionery-snacks/azerbaijan#revenue>
53. Statista. Confectionery & Snacks – Bulgaria. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/food/confectionery-snacks/bulgaria#revenue>
54. Statista. Confectionery & Snacks – Moldova. [URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/food/confectionery-snacks/moldova>
55. Statista. Confectionery & Snacks – Romania [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/food/confectionery-snacks/romania>
56. Take. Profit.org. Salary level in Romania. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://take-profit.org/statistics/wages/romania/>
57. The Global Competitiveness Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020?DAG=3&gclid=Cj0KCQjwsIejBhDOARIsANYqkD2HeZsv7UHQCLT0S Jf9iyIf\\_2ixaup63IAQyjk\\_Fyax8Z0m\\_PieJ5MaAq5iEALw\\_wcB](https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020?DAG=3&gclid=Cj0KCQjwsIejBhDOARIsANYqkD2HeZsv7UHQCLT0S Jf9iyIf_2ixaup63IAQyjk_Fyax8Z0m_PieJ5MaAq5iEALw_wcB)

58. Volza. Import chocolate Azerbaijan [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.volza.com/p/chocolate/import/import-in-azerbaijan/>
59. Volza. Import chocolate Bulgaria [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.volza.com/p/chocolate/import/import-in-bulgaria/>
60. Volza. Import chocolate Moldova [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.volza.com/p/chocolate/import/import-in-moldova/>
61. Volza. Import chocolate Romania [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.volza.com/p/chocolate/import/import-in-romania/>
62. Webpromo. ROMI, ROI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://web-promo.ua/ua/blog/formula-roas-romi-roi-raschet-i-primenenie-v-digital-marketinge/> (Дата звернення: 02.05.2023 р.)
63. World Bank. GDP per capita. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
64. World Bank. Inflation, consumer prices [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>
65. World Bank. Unemployment total. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS>
66. World Bank. Worldwide governance indicators. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>
67. You Control. ПрАТ «АВК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/39461796/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39461796/) (Дата звернення: 02.05.2023 р.)
68. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
69. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.
70. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця 1.

Оцінювання факторів за фільтром 1 та фільтром 2

Фактор	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія	Ваговий коефіцієнт
Політична стабільність	1	2	3	4,5	0,6
Ефективність уряду та відсутність політичного тиску	4	3	2	3	0,8
Якість державного регулювання і сприяння розвитку бізнесу	3	4	3	4	0,8
Верховенство закону	2	4	3	4,5	0,8
Рівень контролю корупційності державних органів влади	1	3	2	4	0,7
Рівень інфляції	1	4	2	2	0,7
ВВП на душу населення	2	4	2	5	0,9
Рівень безробіття	2	2	5	2	0,5
Свобода ринку праці	3	4	3	4	1
Свобода бізнесу	3	4	3	4	1
Віддаленість ринку	2	3	5	4	0,7
Імпорт шоколаду	1	2	5	2	0,7
Дохід в сегменті	4,5	4	1	3,5	0,8

шоколадних виробів					
Кількість населення	3	2	1	5	1
Обсяг ринку	4	4	2	3	1
Податок на прибуток підприємств	1	5	4	4	1
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>31,7</b>	<b>45,2</b>	<b>36,1</b>	<b>48,6</b>	-

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.1. та 2.2.*

Таблиця 2.

Оцінювання факторів за фільтром 3 та фільтром 4

Фактор	Азербайджан	Болгарія	Молдова	Румунія	Ваговий коефіцієнт
Кількість постачальників шоколаду в країну	3	3	1	4	1
Кількість імпортерів шоколаду в країні	3	3	1	3	0,9
Наявність баз даних	3	5	3	5	0,8
Свобода преси	2	3	4	4	0,8
Середній дохід на споживача	5	4	3	2	0,9
Темп зростання продажів	4	5	5	2	0,6
Проникнення споживача	3	4	4	5	0,8
Обізнаність покупців	4,5	3	2	3	0,8
Який продуктам надається перевага	1	1	5	5	0,7
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>25,1</b>	<b>27,4</b>	<b>23,6</b>	<b>29,2</b>	-

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.4. та 2.5.*

## Додаток Б

### Анкета

*Шановний споживач!*

Прошу Вас взяти участь в анкетуванні та висловити свою думку щодо наведених питань з метою встановлення рівня попиту та споживчих мотивацій при купівлі шоколаду. Дослідження проводиться студенткою 2-го курсу «Магістр», кафедри міжнародної економіки та маркетингу Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Свищук Іриною.

Поставте галочку, будь-ласка, біля відповіді, яку вважаєте правильною.

1. Чи вживаєте Ви шоколад?

1. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням «шоколад є досить смачним продуктом, який легко засвоюється організмом»?

---

2. З якою ціллю Ви купуєте шоколад?

- Споживання на кожний день
- Бажання втамувати голод
- Бажання заїсти стрес
- Свято, відпочинок

3. Як часто Ви здійснюєте купівлю шоколаду?

- Кожного дня
- Один раз в тиждень
- Декілька разів на тиждень
- Раз у декілька тижнів
- Раз у місяць або рідше
- Тільки на свята

4. Де здебільшого Ви здійснюєте купівлю шоколаду?

- Інтернет-магазин
- Супермаркети, мінімаркети

5. Оцініть від 1 до 5, які характеристики шоколаду для Вас є важливими при прийнятті рішення про покупку, де 1- зовсім не важливо, 5- досить важливо.

	1	2	3	4	5
Ціна					
Походження					
Склад					
Калорійність					
Смакові якості					

6. Під впливом якого фактору Ви можете відмовитися від покупки шоколаду?

- Висока ціна
- Склад
- Смакові якості
- Походження товару

7. Чи стали Ви менше споживати шоколад в зв'язку з трендом за здоровий спосіб життя?

- Так
- Ні

8. Які на Вашу думку повинен мати характеристики якісний шоколад, щоб бути конкурентоспроможним?

- Не великий вміст цукру
- Невисока ціна
- Хороші смакові властивості
- Наявність сертифікатів якості

9. Ваша стать?

- Чоловіча
- Жіноча

***Щиро дякуємо Вам за співпрацю! Ми цінуємо Вашу думку!***

## Questionnaire

*Dear consumer!*

I ask you to take part in the survey and express your opinion on these issues in order to determine the level of demand and consumer motivations when buying chocolate. The research is conducted by Irina Svishchuk, a 2nd-year student of the Master's degree, Department of International Economics and Marketing, Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Please tick the answer you think is correct.

1. Do you agree with the statement "chocolate is a very tasty product that is easily absorbed by the body"?

---

2. For what purpose do you buy chocolate?

- Consumption for each day
- The desire to satisfy hunger
- The desire to get stressed
- Holiday, rest

3. How often do you buy chocolate?

- Every day
- Once a week
- Several times a week
- Every few weeks
- Once a month or less
- Only on holidays

4. Where you mostly buy chocolate?

- Online store
- Supermarkets, mini-markets
- Other

5. Rate from 1 to 5, which characteristics of chocolate are important to you when deciding to buy, where 1- not important, 5- quite important.

	1	2	3	4	5
Price					
Origin					
Composition					
Caloric content					
Taste qualities					

6. Under the influence of which factor you can refuse to buy chocolate?

- High price
- Composition
- Taste
- Origin of goods

7. Have you consumed less chocolate due to the trend for a healthy lifestyle?

- Yes
- No

8. What do you think should be the characteristics of quality chocolate to be competitive?

- Not high sugar content
- Low price
- Good taste
- Availability of quality certificates

9. Your gender??

- Male
- Female

***Thank you very much for your cooperation! We appreciate your opinion!***