

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ

Проаналізовано особливості виникнення конкурентних переваг (КП) підприємств кондитерської галузі, сформовано алгоритм їх розробки. Розглянуто механізм виявлення та утримання конкурентних переваг на світовому ринку кондитерської продукції. Виділено переваги, які визначають перспективи розвитку.

Ключові слова: конкуренція, підприємство, конкурентні переваги, джерела формування конкурентних переваг, експорт, імпорт, зовнішня торгівля.

Зубко Т. Конкурентные преимущества предприятий во внешней торговле. Проанализированы особенности появления конкурентных преимуществ предприятий кондитерской отрасли, сформирован алгоритм их разработки. Рассмотрен механизм выявления и удержания конкурентных преимуществ на мировом рынке кондитерской продукции. Выделены преимущества, определяющие перспективы развития.

Ключевые слова: конкуренция, предприятие, конкурентные преимущества, источники формирования конкурентных преимуществ, экспорт, импорт, внешняя торговля.

Постановка проблеми. Сучасна економіка висуває підвищені вимоги до рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, зокрема оперативне реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану та постійного вдосконалення організації діяльності відповідно до змін кон'юнктури ринку. Втім, дедалі більше набуває значущості зростання кількості конкурентних переваг. Наразі найменш вивченими є проблеми конкурентних переваг саме кондитерської галузі (особливо в міжнародній торгівлі).

Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та галузевої конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та закордонні науковці внесли вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності. В працях таких вчених, як Алексич К. О., Балковська В. В., Должанський І. З., Гудзь О. Є., Загорна Т. О., Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю., Клименко С. М., Мазаракі А. А. та інші [1–8], розглянуто загальне уявлення про теоретико-методологічні засади розвитку конкурентних середовища та переваг.

Формуванню системи міжнародної конкурентоспроможності присвячено багато наукових досліджень. Цікаві та ґрунтовні публікації у сфері конкурентоспроможності на міжнародній арені належать українським вченим Данько Т. І., Козаку Ю. Г., Пащенко О. П., Хадарцеву О. В., Харчук Т. В., Шаповаловій І. В., Щербині С. В. [8–14] тощо. Науковці пропонують дві позиції конкурентоспроможності: одна – щодо відповідності конкурентної стратегії підприємства залежно від його ролі на цільовому ринку; друга – стосовно обрання підприємством тієї чи іншої стратегії, застосування якої зумовить різні результати діяльності. Проте, попри беззаперечну ґрунтовність вказаних досліджень, недостатньо розробленим залишається методичний інструментарій формування конкурентної стратегії, що дасть можливість розвинути потенційні конкурентні переваги підприємства.

Проблеми розвитку кондитерської галузі розглянуто в працях багатьох вітчизняних фахівців, зокрема Щербини С. В., Басової О. О., Демяненко К. А., Петухової О. М. та ін. [14–17]. Серед питань забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на світовому ринку можна назвати відсутність загальноприйнятої методики комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності, визначення резервів конкурентних переваг та впливу конкурентоспроможності на рівень економічної безпеки підприємств.

Метою статті є аналіз та узагальнення головних чинників формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі на світовому ринку солодошів.

Матеріали та методи. Дослідження проведено за допомогою застосування методів теоретичного узагальнення та аналізу КП. Інформаційною основою є праці провідних науковців, статистичні джерела, інтернет-ресурси.

Результати дослідження. Конкурентна перевага є основним детермінантом вибору компанією товарів або послуг, що поставляють на ринок. Це стійка та приваблива цінність, яку, за переконанням споживачів, має певний продукт. КП – це результат комбінації кількох факторів (виняткових ресурсів та характеристик), які протягом тривалого часу не можуть бути повторені конкурентами.

На рівень конкурентоспроможності будь-якого підприємства впливає раціональність використання його ресурсів, які можна поділити на три види:

базові: мінімальна межа ресурсів, що забезпечує виключно просте відтворення;

конкурентні: надають можливість підприємству здобути певні конкурентні переваги на ринку;

стратегічні: наявність унікальних можливостей у підприємства, мають характер інноваційних [2; 3–5; 7].

На думку багатьох науковців [18], «...конкурентні переваги дають змогу підприємству отримати вищу за середню рентабельність для фірм певної галузі чи певного ринкового сегменту (завдяки більш високій ефективності використання ресурсів) і завоювати міцні позиції на ринку. Переваги підприємства забезпечуються внаслідок надання споживачам благ, що мають для них більшу цінність: через реалізацію продукції за нижчими цінами (а іноді й навпаки, за вищими – для престижної продукції), пропозиції товарів більш високої якості чи з набором послуг...».

Унаслідок стрімкого розвитку сучасного ринку товарів і послуг конкурентоспроможність багато в чому обумовлена постійним розширенням і вдосконаленням джерел конкурентних переваг компанії, що збільшує їхню стійкість та тривалість. Тож можна виділити три рівня стійкості КП (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика конкурентних переваг за рівнем стійкості

Рівень стійкості	Зміст	Особливість
Низький	Дешева сировина та робоча сила, податкові пільги, географічні та кліматичні умови	Доступність конкурентам
Середній	Унікальний продукт, налагодження каналів дистрибуції, створення та підтримка репутації	Інтенсивні та тривалі вкладення коштів, маркетингові дослідження, підвищення кваліфікації кадрів
Високий	Інноваційні рішення	Необхідність великих капіталовкладень і контролю за якістю реалізації інноваційних рішень

Джерело: складено автором за [1; 6; 10].

Для сучасного підприємства характерно не тільки формування КП, але й їх утримання, зокрема стійкість конкурентної переваги. Від ступеня стійкості такої переваги залежить, наскільки довго вона може забезпечувати ринковому суб'єкту лідерство серед конкурентів.

Тож маємо ще одну класифікаційну ознаку конкурентних переваг – характер їх динаміки, відповідно до якого переваги поділяють на *стійкі* та *нестійкі*.

На думку Портера М., стійкість конкурентної переваги досягається через протистояння виснаженню підприємством з урахуванням поведінки конкурентів, для чого варто звертати увагу на організаційні здібності та ресурси, що лежать в основі КП, сфери діяльності, і які мають протистояти дублюванню решти підприємств.

Стійку КП називають *перевагою високого порядку*, її досягають дуже повільно, через чималі труднощі та внаслідок великих витрат. До стійкої КП належать унікальна продукція, технологія, фахівці, а також висока репутація підприємства (це дуже цінна конкурентна перевага). Нестійкі КП – це *переваги низького порядку*. Вони пов'язані з можливістю використання дешевих ресурсів: робочої сили, матеріалів (сировини), енергії. Отже, формування та підтримка конкурентної переваги охоплює весь механізм діяльності підприємства, пов'язаний зі створенням, виробництвом і реалізацією продукції [1–5].

Міцність і стійкість КП підприємства визначають п'ятьма критеріями.

Цінність для споживача. Конкурентні переваги показують цільовій аудиторії важливість продукту, його привабливість і відмінність від конкурентних.

Новизна. Під час розробки продукту використовують інноваційні рішення, при цьому конкуренти не мають можливості запропонувати продукт з аналогічними характеристиками.

Унікальність. Застосовують якісні технології, розвивають корпоративну культуру, підвищують рівень кваліфікації співробітників, використовують авторські права та ноу-хау компанії. Завдяки конкурентним перевагам підприємство набуває безумовної вигоди: розширення клієнтської бази, географії збуту та підвищення прибутковості бізнесу.

Захищеність. Обов'язково забезпечити юридичний захист конкурентної переваги, щоб її запозичення та повторення було ускладнене або неможливе.

Протилежність. Перевіркою для конкурентних переваг є наявність його протилежності, в іншому випадку КП вже не буде перевагою.

Алгоритм розробки конкурентних переваг організації передбачає чітке визначення цільової аудиторії продукту і ключових конкурентів компанії, подальші дії мають шість етапів (*табл. 2*).

Наявність КП – один з найважливіших чинників успішності компанії, що робить її продукт популярним і затребуваним на ринку. Його особливості визначені специфікою галузі: високотехнологічний бізнес потребує інновацій і технічної переваги, тоді як підприємства, що випускають товари масового попиту, роблять ставку на впізнаваність бренду, географію поширення, зниження витрат. В будь-якій галузі КП мають знаходити реальне втілення в товарі/послужі, ціні та якості й проходити оцінку попитом (зростання обсягу продажів, збільшення ринкової частки). Запорукою підтримки переваги є збільшення кількості джерел постачання, їхнє вдосконалення, посилення наявних показників, постійна модернізація виробництва та інших сфер діяльності організації.

Основні принципи формування та підтримки КП наведено на *рис. 1*.

Алгоритм розробки конкурентних переваг

Етап	Зміст	Дії
1	Складання переліку вигоди	Визначаються вигоди, які споживач отримує під час купівлі та використання товару або послуги
2	Ранжування вигоди	Характеристики продукту оцінюють за 3-бальною шкалою, де 1 бал – вигода, яка абсолютно нецікава цільовій аудиторії, а 3 бали – вигода, яка є визначальною в разі ухвалення рішення про покупку
3	Порівняння з конкурентами	Продукт порівнюють із продуктами конкурентів за списком вигоди (є вони в інших гравців на ринку чи ні)
4	Визначення абсолютних конкурентних переваг	Виявляють властивості продукту, які конкуренти не можуть повторити або запозичити (склад або форма, патент, функціональність та ін.)
5	Створення «помилкових» конкурентних переваг	Розробляють альтернативну пропозицію. Як приклад: створюють нову товарну категорію або викликають інтерес аудиторії до незвичайної властивості звичайного товару. Серед решти можливостей: формування власного показника ефективності продукту, впровадження нових наукових досягнень або заява про властивості продукту, які є також і в продуктах конкурентів, проте ще не відомі нікому
6	Складання плану по підтримці конкурентних переваг	Розробка плану, що забезпечить розвиток конкурентних переваг у перспективі та збереже його актуальність. Варто постійно моніторити дії конкурентів і зміни споживчих переваг

Джерело: складено за [4; 5; 8; 18].

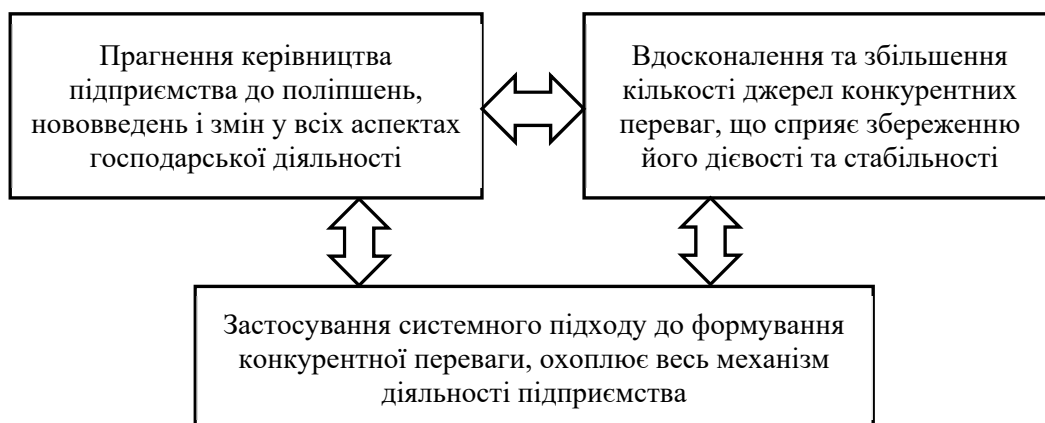


Рис. 1. Принципи формування конкурентних переваг

Джерело: складено автором за [1; 4; 5; 16; 18].

Конкурентні досягнення є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, виробничій, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, які можуть вимірюватись за допомогою економічних показників. Тобто ці переваги є відносними, а не абсолютними, й можуть оцінюватись тільки завдяки порівнянню основних напрямів

діяльності підприємства з конкурентами. Такі вигоди сприяють систематичному отриманню підприємством високого рівня прибутку та збільшенню частки ринку в порівнянні з іншими учасниками. КП підприємства мають забезпечувати не тільки достатній рівень рентабельності, а й його системний характер.

Харчова промисловість України є однією з небагатьох успішних і привабливих галузей вітчизняної економіки. Кондитерська галузь повністю сформована, високорозвинена, має значний експортний потенціал. Тому з метою активізації діяльності України на міжнародній арені варто розглянути можливість збільшення наявних конкурентних переваг та побудову нових кондитерських підприємств.

Кондитерську продукцію, згідно з класифікацією за видами економічної діяльності, поділено на такі групи: виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів [14–17; 19; 20]. Динаміку обсягів виробництва та реалізації основних видів солодоців за 2008–2018 рр. відображено на *рис. 2*.



Рис. 2. Динаміка виробництва основних видів кондитерської продукції в Україні за 2008–2017 рр.*

*Примітка: з 2014 року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: складено за даними [21].

За всіма видами кондитерських виробів із 2013 року спостерігаємо суттєве зниження обсягів виробництва через: фінансово-банківську кризу та стрибки валютного курсу, що негативно позначились на ціні закупівель інгредієнтів з-за кордону; війну на сході України, що призвела до втрати багатьох кондитерських фабрик; зниження купівельної спроможності населення; функціонування галузі в умовах жорсткої внутрішньої та зовнішньої конкуренції; введення захисних заходів країнами – імпортерами української продукції.

Кондитерська галузь України передусім залежить від експорту. На зовнішні ринки експортується близько третини української кондитерської продукції [11; 14–17; 19; 20]. Проаналізуємо динаміку імпорту та експорту деяких видів кондитерських виробів за даними Державної служби статистики України (рис. 3–4).

Досліджуючи динаміку зміни експорту та імпорту цукру і кондитерських виробів з нього, зазначимо, що до 2011 р. тенденції змін були однакові. З 2012 р. спостерігаємо суттєвий розрив між цими показниками – він дедалі збільшується, що корисно для України. З’являється торговельний профіцит. Протилежна ситуація з показниками зовнішньої торгівлі какао та продуктів з нього: до 2014 р. експорт перевищував імпорт, але за погіршення ситуації на сході обидва показники суттєво зменшилися, проте непропорційно, що призвело до торговельного дефіциту в межах цієї товарної групи.

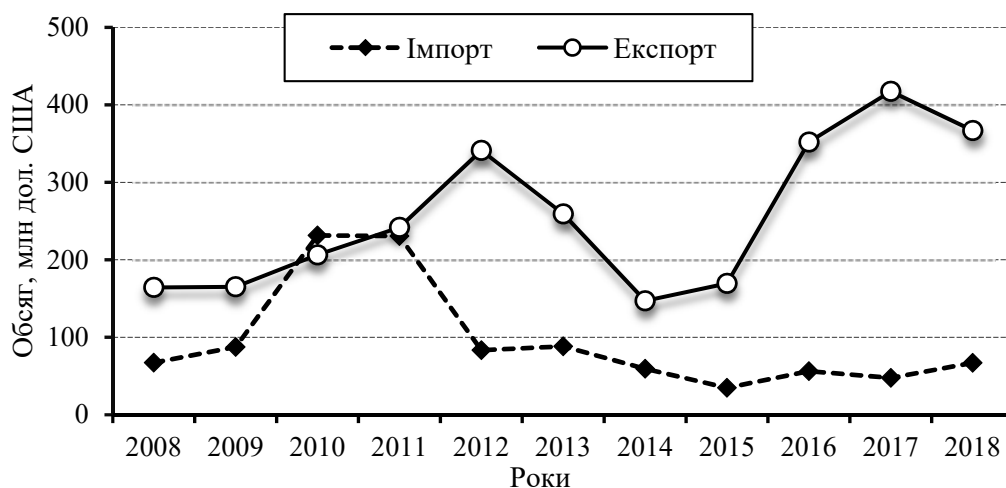


Рис. 3. Динаміка експорту та імпорту цукру та кондитерських виробів з цукру

Джерело: складено за даними [21].

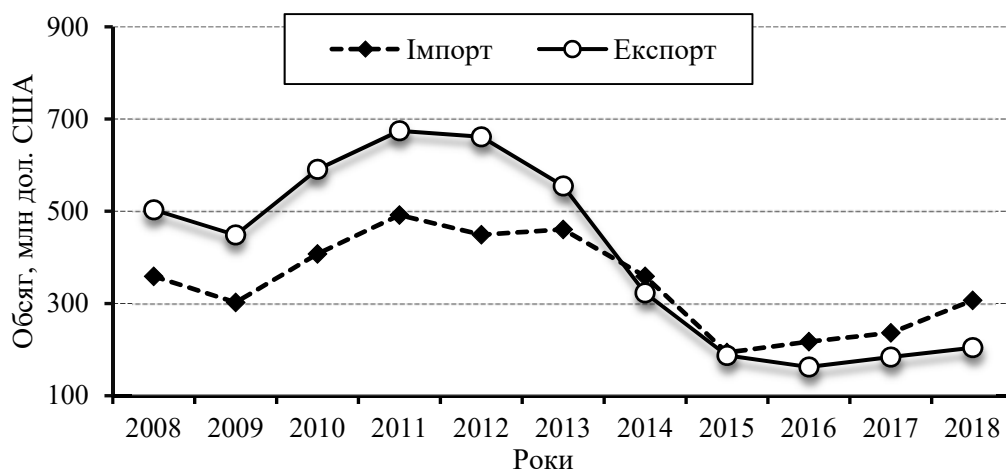


Рис. 4. Динаміка експорту та імпорту какао та продуктів з нього

Джерело: складено за [21].

На вітчизняному ринку кондитерських виробів найбільшими його гравцями є:

- Український промислово-інвестиційний концерн («Укрпром-інвест») багатогалузевий, але кондитерський сектор у ньому – один із найприбутковіших. З 2001 р. концерн просуває торгіву марку *Roshen* (варто зазначити, що наразі «Рошен» випускає близько чверті української кондитерської продукції);
- концерн АВК, основу якого становить ЗАТ «Кондитерська фабрика «АВК», існує на ринку з 1991 р.;
- ЗАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», належить швейцарській компанії *Nestle*.

Ринку солодоців характерні незначні вхідні бар'єри, оскільки технологічний та інвестиційний поріг входження в галузь невисокий, тож на цьому ринку з'являються нові активні конкуренти. Але водночас конкуренція дуже жорстка. За результатами досліджень ринку кондитерських виробів визначено світовий рейтинг виробників кондитерських виробів (топ-100), перша двадцятка охоплює 92 % загального ринку солодоців. Серед цього переліку є й українська корпорація «Рошен». Оскільки основну конкурентну боротьбу спостерігаємо між двадцятьма компаніями, то варто побудувати для них стратегічну карту конкурентів, що дасть змогу класифікувати конкурентів за їхніми позиціями на ринку та систематизувати їхні конкурентні переваги. Для цього сформовано дані про динаміку ринкових часток компаній, між якими ведеться основна конкурентна боротьба на «солодкому» ринку за останні два роки (*табл. 3*).

Як видно з *табл. 4*, частки ринку міжнародних компаній зростають, а національного виробника – навпаки скорочуються. Особливе занепокоєння викликає стрімке збільшення частки ринку групи компаній *Ferrero Group* проти корпорації ПрАТ «Рошен». Для побудови стратегічної карти конкурентів проведено попередні розрахунки показників (*табл. 4*) із урахуванням даних *табл. 3*.

Наразі можна побудувати стратегічну карту конкурентів. Ширина кожної клітинки має відповідати *Крок₁*, а висота – *Крок₂*. Потім на цій карті розміщуємо основних конкурентів ринку солодоців залежно від розміру їхньої ринкової частки, якої вони досягли в 2018 р., і темпів приросту їхніх ринкових часток порівняно з попереднім роком (*рис. 5*).

Орієнтуючись на побудовану конкурентну карту ринку солодоців світу, можна визначити конкурентні позиції основних гравців ринку кондитерських виробів:

- *Mars, Inc.* (США), *Ferrero Group* (Італія), *Arcor* (Аргентина), *Orion Confectionery*, *Lotto Confectionery* (Південна Корея), *Hershey Foods Corp* (США) – це компанії, що є лідерами ринку, їхні конкурентні позиції покращуються в динаміці, вони вдало використовують свої конкурентні переваги та мають потенційну можливість протистояти конкурентам;

- *Mondelez International*, *Nestle SA* (Швейцарія), *Meiji Holdings Co. Ltd* (Японія) – підприємства з сильною конкурентною позицією, однак у динаміці вона погіршується.

Таблиця 3

Динаміка ринкових показників основних гравців світового ринку кондитерських виробів за 2017–2018 рр., млн дол. США

Позиція на ринку	Підприємства	2017		2018		Відхилення, %
		Обсяг продажів	Частка ринку, %	Обсяг продажів	Частка ринку, %	
1	<i>Mars, Inc.</i> , США	18000	16,40	18000	16,41	0,00
2	<i>Mondelez International</i> , США	12900	11,75	11560	10,54	-10,39
3	<i>Nestle SA</i> , Швейцарія	9138	8,32	8818	8,04	-3,50
4	<i>Meiji Holdings Co. Ltd</i> , Японія	9850	8,97	9652	8,80	-2,01
5	<i>Ferrero Group</i> , Італія	10637	9,69	12000	10,94	12,81
6	<i>Hershey Foods Corp</i> , США	7461	6,80	7533	6,87	0,97
7	<i>Arcor</i> , Аргентина	2900	2,64	3100	2,83	6,90
8	<i>Perfetti Van Melle SPA</i> , Нідерланди	2915	2,66	2929	2,67	0,48
9	<i>Haribo GmbH&Co. K.G.</i> , Німеччина	3180	2,90	3180	2,90	0,00
10	<i>Chocoladenfabriken Lindt&Sprungli AG</i> , Швейцарія	3968	3,61	4106	3,74	3,48
11	<i>Ezaki Glico Co</i> , Японія	3437	3,13	3242	2,96	-5,67
12	<i>Yidliz Holding</i> , Турція	5200	4,74	5200	4,74	0,00
13	<i>August Storck</i> , Німеччина	1924	1,75	1924	1,75	0,00
14	<i>General Mills</i> , США	2100	1,91	2100	1,91	0,00
15	<i>Orion Confectionery</i> , Південна Корея	1946	1,77	2099	1,91	7,86
16	<i>United Confections</i> , Росія	1196	1,09	1138	1,04	-4,85
17	<i>Lotto Confectionery</i> , Південна Корея	1527	1,39	1540	1,40	0,85
18	<i>Bourbon</i> , Японія	975	0,89	1030	0,94	5,64
19	<i>Crown Confectionery</i> , Південна Корея	932	0,85	954	0,87	2,36
20	<i>Roshen</i> , Україна	800	0,73	800	0,73	0,00
Загалом на світовому ринку		100986	92,00	100905	92,00	0,00

Джерело: складено автором за [22].

Розрахунок показників, необхідних для побудови стратегічної карти конкурентів ринку солодоців за 2018 р.

Показник	Алгоритм розрахунку	Значення
Середня ринкова частка, %	$\bar{q} = \frac{\sum q_i}{n},$ де \bar{q} – середня ринкова частка; q_i – ринкова частка і-го підприємства; n – кількість підприємств	4,6
Середній темп приросту, %	$\bar{T}_{np} = \frac{\sum T_{np_i}}{n},$ де \bar{T}_{np} – середній темп приросту ринкової частки; T_{np_i} – темп приросту ринкової частки і-тої компанії, %	0,75
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту часток підприємств	$\delta_{np} = \sqrt{\frac{T_{np_1}^2 + T_{np_2}^2 + \dots + T_{np_n}^2}{n}},$ де δ_{np} – середньоквадратичне відхилення темпів приросту часток підприємств	5,024
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств, частка яких більша за середню	$\delta_{q_6} = \sqrt{\frac{q_{e_1}^2 + q_{e_2}^2 + \dots + q_{e_n}^2}{n}},$ де δ_{q_6} – середньоквадратичне відхилення ринкових часток компаній, частка яких більша за середню; q_e – ринкова частка компанії, частка якої більша за середню	10,28
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств, частка яких менша за середню	$\delta_{q_m} = \sqrt{\frac{q_{m_1}^2 + q_{m_2}^2 + \dots + q_{m_n}^2}{n}},$ де δ_{q_m} – середньоквадратичне відхилення ринкових часток компаній, частка яких менша за середню; q_m – ринкова частка компанії, частка якої менша за середню	2,36
Величина, що відкладається по горизонталі карти стратегічних груп конкурентів	$Крок_1 = \frac{(\bar{q} + \delta_{q_6}) - (\bar{q} - \delta_{q_m})}{4},$ де $Крок_1$ – величина, що відкладається по горизонталі карти стратегічних груп конкурентів	0,63
Величина, що відкладається по вертикалі карти стратегічних груп конкурентів	$Крок_2 = \frac{(\bar{T}_{np} + \delta_{np}) - (\bar{T}_{np} - \delta_{np})}{2},$ де $Крок_2$ – величина, що відкладається по вертикалі карти стратегічних груп конкурентів	0,50

Джерело: складено за методикою [18].

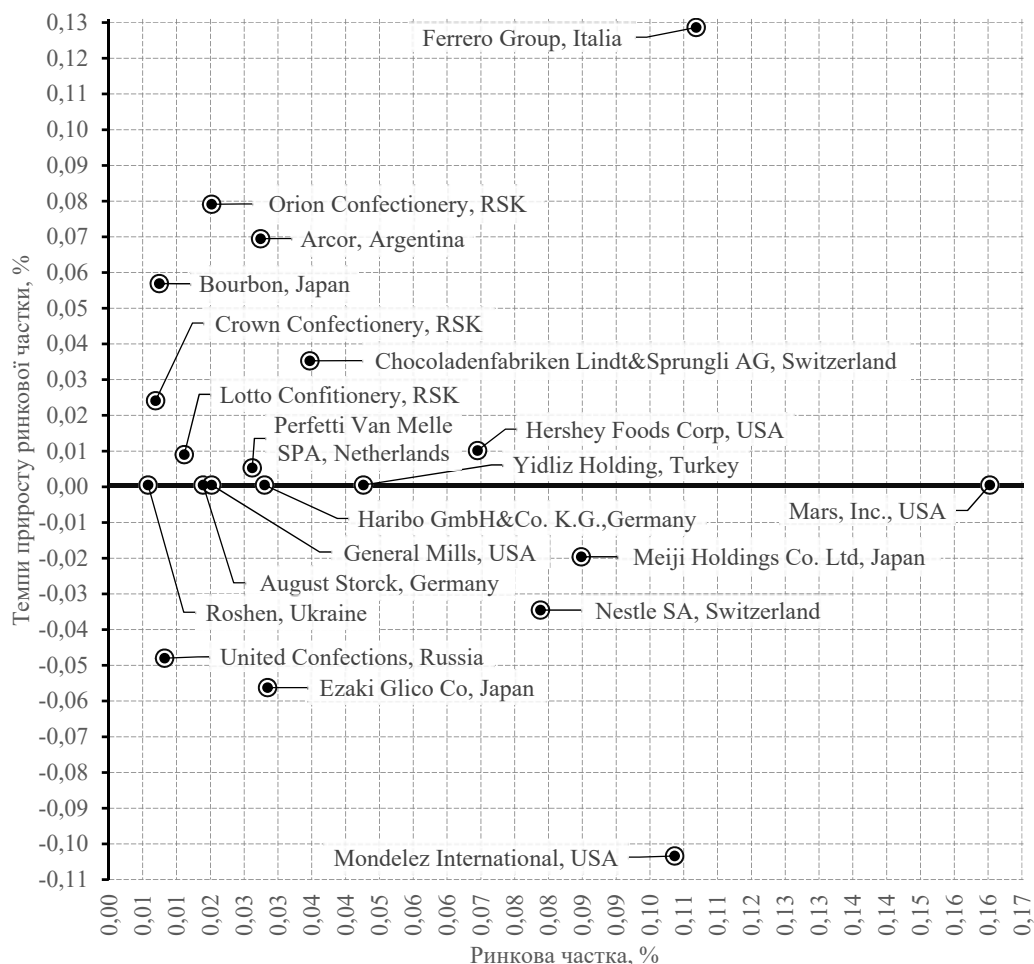


Рис. 5. Стратегічна карта світового ринку кондитерських виробів

Джерело: складено за [21; 22].

Побудуємо матрицю БКГ (англ. *BCGmatrix*, інша назва: матриця «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи – інструмент для стратегічного аналізу та планування у маркетингу) для трьох головних різновидів продукції (стратегічних бізнес-одиниць, СБО) *Roshen*. Головним конкурентом визначено компанію *Mars, Inc.* (рис. 6). Вихідні дані в табл. 5, 6.

Таблиця 5

Інформація про головних конкурентів

Компанії	Загальний об'єм продажу, млн дол. США		Загальна частка ринку солодошів світу, %	Девіз компанії
	2017	2018		
<i>Roshen</i>	800	800	0,73	«Солодкий знак якості»
<i>Mars, Inc.</i>	18000	18000	16,41	«Думка в поколіннях. Діяти кожен день»

Джерело: складено за даними сайтів компаній *Roshen* і *Mars, Inc.*

Ринкові показники *Roshen* по стратегічних бізнес-одиницях

Вироби	Об'єм продажу, т			Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку, %
	<i>Roshen</i>		<i>Mars, Inc.</i>		
	2017	2018	2018		
Шоколадні	51 714	48 580	144222	0,94	0,34
Борошняні	45 378	47 748	218322	1,05	0,22
Цукрові	108120	104576	203587	0,97	0,51

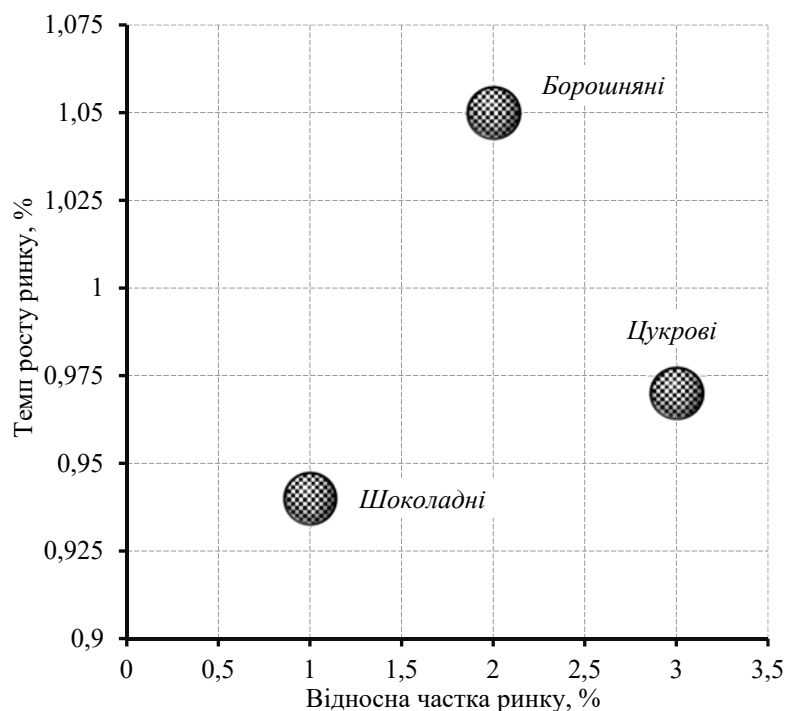


Рис. 6. Матриця БКГ головних стратегічних бізнес-одиниць компанії *Roshen*

Джерело: складено за [22].

Стратегічні бізнес-одиниці (СБО) «*Борошняні*» – у секторі «мішок з грішми», тому для цього підрозділу варто використовувати стратегію стабільності, спрямовану на підтримку цього підрозділу. Основними його завданнями є пропозиції нових різновидів продукції з метою стимулювання клієнтів до повторних покупок, періодичної реклами та нових цінових знижок. Усі зусилля підприємства мають бути спрямовані на підтримку «мішка з грішми» у процвітаючому стані, щоб якомога довше використовувати можливості цього товару в генерації фінансових ресурсів.

Стратегічні бізнес-одиниці «*Шоколадні*» та «*Цукрові*» належать до сектору «сильних собак», тому для цих підрозділів можна рекомендувати стратегію стабільності, доки це буде приносити підприємству прибуток.

Для підприємств кондитерської галузі конкурентні переваги здебільшого пов'язані з можливістю експортувати продукцію. Виокремимо переваги, що визначають перспективи розвитку:

- тенденція введення новинок (нові смаки, нові бренди);
- орієнтація на споживачів тих країн, де є великі діаспори українців (країни європейського та американського ринків);
- «завоювання» азійського регіону. Для цього варто доповнити асортимент продукції відповідно до особливостей регіонального попиту та змінити дизайн пакування, врахувати температурний режим зберігання;
- створення конкурентоспроможних товарів для діабетиків, адже кількість споживачів цього сегмента зростає в усьому світу;
- розширення асортимента солодошів для дітей з урахуванням медичних рекомендацій;
- використання у виробництві екологічно чистих складових;
- здешевлення власної продукції завдяки збільшенню залучення в технологічний процес виготовлення солодошів з інгредієнтів вітчизняного походження.

Для формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі України важливо розробити програму заходів, що спрямовано на оптимальне застосування обмежених ресурсів і досягнення стійкого положення на світовому ринку солодошів. Позиції кондитерів дають можливість використовувати кваліфіковані кадри, технологічну мобільність і наявність широкої сировинної бази.

Висновки. Під конкурентною перевагою розуміють покращену щодо конкурентів з цієї ж галузі спроможність підприємства надати споживачам товарів чи послуг за нижчої ціни кращу якість із більшим асортиментом. Для підприємств кондитерської галузі, що орієнтовані на зовнішні ринки, стратегічною перевагою може бути диверсифікація продукції, збільшення кількості «новинок» як у смаках, так і в оформленні, врахування специфічних потреб окремих сегментів споживачів.

За результатами дослідження впливає, що українські підприємства мають зосередитись на виробництві саме цукрових кондитерських виробів, що сприятиме збільшенню конкурентних переваг на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 10. Ч. 1. С. 10-17.
2. Балковська В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 345-348.

3. Гудзь О. Є. Забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на інноваційній платформі. 2016. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/n_1673_30365402.pdf.
4. Загорна Т. О. Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Тернопіль, 30 червня 2017 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 342 с.
5. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. Харків: ІНЖЕК, 2012. № 4. С. 121-128.
6. Клименко С., Алексійчук А. Механізм розробки стратегії розвитку підприємства. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31097/IP_19_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
7. Мазаракі А., Волосович С. Домінанти інституційної модернізації фінансової системи України. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 1. С. 5-23. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2016/01/2.pdf>.
8. Данько Т. І., Яворська Н. Л. Особливості забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 266-268. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Tanko-T.-I..pdf>.
9. Козак Ю. Г., Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія. Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. Київ: Центр учбової літератури. 2016. 240 с.
10. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 3 (73), С. 94-100.
11. Хадарцев О. В. Конкурентоспроможність продукції українських підприємств в контексті інтеграції у європейське економічне середовище. *Вісник Полтавського національного технічного університету*. 2016. С. 59-79.
12. Харчук Т. В. Етимологічні та правові засади тлумачення сутності конкуренції. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 61-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_10.
13. Шаповалова І. В. Конкурентна перевага підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 10. С. 427-432.
14. Щербина С. В. Розвиток зовнішньоторговельних перспектив агропромислового комплексу України в контексті євроінтеграції. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12SSVUKE.pdf>.
15. Басова О. О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України. *Ефективна економіка*. № 5, 2018. URL: www.economy.nauka.com.ua.
16. Демяненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2016. № 9 (36). С. 45-50.
17. Петухова О. М. Особливості та перспективи розвитку кондитерської галузі України. URL: https://revolution.allbest.ru/economy/00856572_0.html.
18. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури. 2006. 384 с.
19. Торговельно-економічне співробітництво України та ЄС. URL: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/european-integration/ukraine-eu-trade>.
20. Угода про Асоціацію між ЄС та Україною «Короткий посібник з Угоди про Асоціацію» URL: http://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/association_agreement/guide.pdf -2017.
21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
22. Світовий рейтинг виробників кондитерських виробів ТОП-100. URL: <https://www.candyindustry.com/2018-Global-Top-100-candy-companies-Part-1>.
23. Сайт корпорації Roshen URL: <https://www.roshen.com/en>.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2019.

Zubko T. Competitive advantages of enterprises in foreign trade.

Background. The modern economy determines higher demands on the level of competitiveness of business entities, while the importance of increasing the number of competitive advantages becomes more and more important. Now the problems of the competitive advantages of the industries (especially with regard to international trade), in particular the confectionery industry, remain the least studied. Therefore, an important analytical task is to identify the key success factors, taking into account the available and predictable conditions for the development of industry and industry competition.

An analysis of last researches and publications has shown that despite the availability of scientific works, an important scientific and practical problem regarding the methodological tools for the formation of a competitive strategy that would allow to develop the potential competitive advantages of the enterprise, remains unresolved.

The **aim** is to analyze and summarize the main factors of formation of competitive advantages of enterprises of confectionery industry in the global sweets market.

Materials and methods. In the process of the study the methods of comparison, graphic, tabular, economic and statistical were used.

Results. The peculiarities of emergence of competitive advantages of the enterprise of confectionery industry are analyzed; the algorithm of their development is formed. The analysis of export-import operations has shown a reorientation of the market in recent years. The mechanism of identifying and retaining competitive advantages in the world confectionery market is considered. The advantages that determine the development prospects are highlighted.

For the confectionery industry, the competitive advantages are mostly related to the ability to export products. Recommendations are given on the measures needed to shape the competitive advantages of confectionery enterprises.

Conclusion. Competitive advantage refers to the ability of an enterprise to provide consumers with goods or services at lower prices, better quality, a wider range, and so on, as compared to competitors in the same industry. For the enterprises of the confectionery industry, which are oriented to foreign markets, the strategic advantage can be diversification of products, increasing the number of «novelties» – both in taste and in design, taking into account the specific needs of individual segments of consumers.

According to the results of the calculations, it is advisable that the confectionery enterprises of Ukraine should focus on the production of sugar confectionery, which will increase the competitive advantage in the international market.

Keywords: competition, enterprise, competitive advantages, sources of competitive advantages formation, export, import, foreign trade.

REFERENCES

1. Aleksyich, K. O. (2016). Strategichnyj konkurentnyj analiz jak instrument formuvannja konkurentnyh perevag u systemi zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Strategic competitive analysis as a tool for generating competitive advantages in the system of providing the competitiveness of enterprises]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, 10, (part 1), (pp. 10-17) [in Ukrainian].
2. Balkovs'ka, V. V. (2017). Formuvannja strategichnyh konkurentnyh perevag pidpryjemstva dlja zabezpechennja pidvyshennja konkurentospromozhnosti [The formation of strategic competitive advantages of the enterprise to ensure the increase of competitiveness]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, 13, 345-348 [in Ukrainian].

3. Gudz', O. Je. (2016). Zabezpechennja efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti pidpryjemstva na innovacijnij platformi [Ensuring the efficiency and competitiveness of the enterprise on an innovative platform]. Retrieved from http://www.dut.edu.ua/uploads/n_1673_30365402.pdf [in Ukrainian].
4. Zagorna, T. O. (2017). Analitychne zabezpechennja upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva. Oblik, opodatkuvannja i kontrol': teorija ta metodologija: materialy mizhnarodnoi' naukovy-praktychnoi' internet-konferencii' [The analytical assurance of enterprise competitiveness management. Accounting, Taxation and Control: theory and methodology: proceedings of an International Scientific and Practical Internet Conference]. Ternopil': TNEU [in Ukrainian].
5. Ivanov, Ju. B., & Ivanova, O. Ju. (2012). Strategija formuvannja konkurentnyh perevag pidpryjemstva v umovah intensyvnoi' konkurentnoi' borot'by [The strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in the conditions of intense competitive struggle]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 4, 121-128. Har'kov: INZhEK [in Ukrainian].
6. Klymenko, S., & Aleksijchuk, A. Mehanizm rozrobky strategii' rozvytku pidpryjemstva [The mechanism of development strategy of the enterprise]. (n.d.). Retrieved from http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31097/IP_19_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].
7. Mazaraki, A., & Volosovych, S. (2016). Dominanty instyucijnoi' modernizacii' finansovoi' systemy Ukrai'ny [Dominants of the institutional modernization of Ukraine's financial system]. *Visnyk KNTEU – Herald KNUTE*, 1, 5-23. Retrieved from <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2016/01/2.pdf> [in Ukrainian].
8. Dan'ko, T. I., & Javors'ka, N. L. (2018). Osoblyvosti zabezpechennja konkurentospromozhnosti torgovel'nyh pidpryjemstv [Features of ensuring the competitiveness of trading enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. 25, 266-268. Retrieved from <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Tanko-T.-I..pdf> [in Ukrainian].
9. Kozak, Ju. G., Prytula, N. V., Jermakova, O. A. et al. (2016). Zovnishn'oekonomichna dijial'nist': pidpryjemstvo-region [Foreign economic activity: enterprise-region]. Kyi'v: Centr uchbovoi' literatury [in Ukrainian].
10. Pashhenko, O. P. (2015). Osoblyvosti formuvannja konkurentnyh perevag pidpryjemstva: strategichnyj aspekt [Features of formation of competitive advantages of the enterprise: strategic aspect]. *Visnyk ZhDTU – ZhSTU Journal*, 3 (73), 94-100 [in Ukrainian].
11. Hadarcev, O. V. (2016). Konkurentospromozhnist' produkcii' ukrai'ns'kyh pidpryjemstv v konteksti integracii' u jevropejs'ke ekonomichne seredovysshhe [The competitiveness of products of Ukrainian enterprises in the context of integration into the European economic environment]. *Visnyk Poltav's'kogo nacional'nogo tehnicznego universytetu – Bulletin of Poltava National Technical University*. (pp. 59-79) [in Ukrainian].
12. Harchuk, T. V. (2016). Etymologichni ta pravovi zasady tлумachennja sutnosti konkurencii' [Etymological and legal principles of interpretation of the essence of competition]. *Galyc'kyj ekonomichnyj visnyk – Galician Economic Bulletin*, 2. 61-69. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_10 [in Ukrainian].
13. Shapovalova, I. V. (2017). Konkurentna perevaga pidpryjemstva: retrospektyvnyj analiz traktuvannja terminiv [Competitive advantage of the enterprise: a retrospective analysis of the interpretation of terms]. *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy – Business Economics and Management*, 10, 427-432 [in Ukrainian].
14. Shherbyna, S. V. Rozvytok zovnishn'otorgovel'nyh perspektiv agropromyslovogo kompleksu Ukrai'ny v konteksti jevrointegracii' [Development of foreign trade prospects of Ukraine's agro-industrial complex in the context of European integration]. (n.d.) Retrieved from <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12SSVUKE.pdf> [in Ukrainian].

15. Bassova, O. O. (2018). Analiz suchasnogo stanu ta perspektyv rozvytku kondyters'koi' galuzi Ukrainy [Analysis of the current state and prospects of development of the confectionery industry in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – An efficient economy*, 5. Retrieved from www.economy.nauka.com.ua [in Ukrainian].
16. Demjanenko, K. A. (2016). Tendencii' rozvytku kondyters'kogo rynku Ukrainy v suchasnyh umovah [Trends in the development of the Ukrainian confectionery market in modern conditions]. *Molodyj vchenyj – Young scientist*, 9 (36), 45-50 [in Ukrainian].
17. Pjetuhova, O. M. Osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku kondyters'koi' galuzi Ukrainy [Features and prospects of development of confectionery industry Ukrainian]. (n.d.) *revolution.allbest.ru*. Retrieved from https://revolution.allbest.ru/economy/00856572_0.html [in Ukrainian].
18. Dolzhans'kyj, I. Z. & Zagorna, T. O. (2006). Konkurentospromozhnist' pidpryjemstva [The competitiveness of the enterprise]. Kyi'v: Centr navchal'noi' literatury [in Ukrainian].
19. Torgovel'no-ekonomichne spivrobitnyctvo Ukrainy ta JeS [Trade and economic cooperation between Ukraine and the EU.]. (n.d.) *mfa.gov.ua*. Retrieved from <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/european-integration/ukraine-eu-trade> [in Ukrainian].
20. Uгода pro Asociaciju mizh JeS ta Ukrain'noju «Korotkyj posibnyk z Ugody pro Asociaciju» [Association Agreement between the EU and Ukraine «A Short Guide to the Association Agreement»] (2017). Retrieved from http://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/association_agreement/guide.pdf [in Ukrainian].
21. Oficijnyj sajt Derzhavnoi' sluzhby statystyky Ukrainy [Of the State Statistics Service of Ukraine] Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
22. Svitovyj rejtyng vyrobnykiv kondyters'kyh vyrobiv TOP-100 [The world ranking of manufacturers of confectionery products TOP-100] (n.d.) *candyindustry.com*. Retrieved from <https://www.candyindustry.com/2018-Global-Top-100-candy-companies-Part-1>. [in Ukrainian].
23. Sajt korporacii' Roshen [Corporation website Roshen] (n.d.) *roshen.com*. Retrieved from <https://www.roshen.com/en> [in Ukrainian].