

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ
ФАБРИКИ**

(на матеріалах ПрАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА», м.
Кагарлик)

Студентки 4 курсу, 13 групи,
факультету міжнародної
торгівлі й права
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

підпис студента

Підгайної Анастасії
Юріївни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

підпис керівника

Лежепьокова Вікторія
Геннадіївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

підпис керівника

Лежепьокова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Підгайної Анастасії Юріївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Стратегія міжнародної діяльності кондитерської фабрики

(за матеріалами ПрАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА», м.
Кагарлик)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

На основі дослідження стратегій міжнародної діяльності кондитерського підприємства розробити пропозиції щодо їх вдосконалення.

Об'єкт дослідження - процес розробки стратегій міжнародної діяльності кондитерських фабрик.

Предмет дослідження - теоретико-методичні основи та організаційно-економічні рішення щодо розробки стратегії міжнародної діяльності кондитерської фабрики.

4. Перелік графічного матеріалу

Рисунків - 4

Таблиць - 10

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ
СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Особливості та види стратегій міжнародної діяльності підприємств на
зовнішньому ринку

1.2. Аналіз стратегій міжнародної діяльності компаній на зовнішньому ринку
кондитерських виробів

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ
МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ ПрАТ
«ЛАГОДА» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1 Тенденції розвитку кондитерської промисловості в Україні, її місце у світі

2.2 Пропозиції щодо покращення стратегії міжнародної діяльності
кондитерської фабрики «ЛАГОДА»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Лежєськова В.Г. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежєськова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Підгайна А.Ю. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту).

Випускна кваліфікаційна робота Підгайної А.Ю. присвячена дослідженню стратегії міжнародної діяльності кондитерської фабрики.

Роботу виконано за матеріалами ПрАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА», м. Кагарлик.

У першому розділі було визначено сутність та види стратегій міжнародної діяльності, а також проаналізовано переваги та ризики стратегій при виході підприємств на міжнародні ринки. Цікавою частиною роботи є характеристика стратегій міжнародної діяльності компаній на ринку кондитерських виробів на прикладі Kraft Heinz та Nestlé SA.

У другому розділі за результатами аналізу ринку кондитерських виробів в Україні та світі визначено тенденції розвитку та лідерів кондитерської галузі у 2021 р. На підставі аналізу діяльності ПрАТ «ЛАГОДА» та географічної структури експорту в роботі визначено напрями удосконалення стратегії міжнародної діяльності кондитерської фабрики.

Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, глибоко розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Лежєцькова В.Г.
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Підгайної А.Ю. може бути допущена до публічного захисту.

Керівник освітньої програми _____ Лежєцькова В.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 ____ р.

АНОТАЦІЯ

Підгайна Анастасія Юріївна. Стратегія міжнародної діяльності кондитерської фабрики (на матеріалах ПрАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА»).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі вибору стратегії міжнародної діяльності кондитерською фабрикою.

У роботі проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА», що включає аналіз фінансово-економічних результатів діяльності та ЗЕД.

Проаналізовано національний та світовий ринок кондитерських виробів. Визначено які компанії є лідерами в даному секторі. Здійснено детальний аналіз зовнішньоекономічної діяльності кондитерської фабрики, її перспективи розвитку. Були виявлені чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, після чого був виконаний їх розбір з ціллю визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати успішну стратегію міжнародної діяльності ПрАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА».

На основі аналізу зовнішньоекономічної діяльності розроблено пропозиції щодо її удосконалення та обрано відповідну стратегію міжнародної діяльності. В результаті проведеного дослідження запропоновано експортну стратегію, що обґрунтовується кількістю ресурсів, внутрішніми можливостями та компетенціями фабрики.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, зовнішній ринок, стратегія міжнародної діяльності, експорт, імпорт, ринок кондитерської продукції.

ANNOTATION

Pidhayna Anastasia. International strategy of the confectionery factory (on the materials of CONFECTIONERY LAGODA PRJSC).

The final qualification work is devoted to the topical issue of choosing a strategy for international activities of the confectionery factory.

A comprehensive analysis of the activities of CONFECTIONERY LAGODA PRJSC was carried out, which includes an analysis of financial and economic performance and foreign economic activity.

The national and global confectionery market has been analyzed. The leading companies in this sector have been identified. A detailed analysis of the foreign economic activity of the confectionery factory, its prospects for development has been carried out. Factors of internal and external environment were identified, and afterward, their analysis was performed in order to determine the competitive advantages of the enterprise and to form a successful international strategy of CONFECTIONERY LAGODA PRJSC.

Based on the analysis of foreign economic activity, proposals for its improvement have been developed and an appropriate strategy for international activities has been selected. As a result of the study, an export strategy is proposed,

based on the amount of resources, internal capabilities and competencies of the factory.

Keywords: foreign economic activity, foreign market, international strategy, export, import, confectionery market.



ЗМІСТ

ВСТУП

2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3

5

1.1. Особливості та види стратегій міжнародної діяльності підприємств

5

1.2. Характеристика стратегій міжнародної діяльності компаній на ринку
кондитерських виробів

14

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ ПрАТ «ЛАГОДА»

20

2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні та світі.

20

2.2 Пропозиції щодо удосконалення стратегії міжнародної діяльності
ПрАТ кондитерської фабрики «ЛАГОДА»

27

Висновки до розділу 2

36

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

37

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

39

ДОДАТКИ

44

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобалізація продовжує впливати на світову економіку. Зниження тарифів, покращення комунікацій та збільшення мобільності капіталу дозволили національним компаніям підключатися до глобальних фінансових ринків та розширювати свій бізнес на міжнародному рівні. Однак успішна експансія на нові зовнішні ринки вимагає від компаній приймати міжнародні бізнес-стратегії, які найкраще відповідають їхнім потребам і можливостям. Міжнародний бізнес передбачає роботу з іноземними зацікавленими сторонами, співробітниками, споживачами та урядами, і, отже, необхідно враховувати багато факторів під час ведення бізнесу на глобальних ринках, таких як конкуренція, управління ланцюгом постачання і цінова стратегія, щоб успішно розширити свою споживчу базу та підвищити прибутковість шляхом інтернаціоналізації. Крім того питання економічних та політичних криз стають все більш актуальними, що своєю чергою також підкреслює важливість використання стратегічних підходів для ефективного управління організацією.

Рішення про стратегію та спосіб її реалізації, яке приймають компанії в момент виходу на міжнародний рівень є ключовим у міжнародній діяльності, оскільки саме воно допомагає досягти більшого зростання та конкурентоспроможності, крім того, саме це може визначити успіх або невдачу їх міжнародного підприємства.

Проблеми розробки та вибору стратегії міжнародної діяльності підприємства на зовнішні ринки перебувають у центрі уваги як закордонних, так і вітчизняних дослідників. Серед вітчизняних авторів можна виділити, М. Дідківського, О. Каніщенко, Ю. Макогона, О. Плотнікова, О. Рогача, В. Рокочу, а серед зарубіжних авторів, що

досліджують цю проблему, – І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера та інших. Щодо останніх публікацій, варто звернути увагу на дослідження О. Бойко, С. Конєва, Т. Шталь, В. Козуб та А. Нахметова.

Мета дослідження. На основі дослідження стратегій міжнародної діяльності кондитерського підприємства розробити пропозиції щодо їх вдосконалення.

Завдання дослідження:

- дослідити типи та види стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність закордонних компаній та їх досвід у виборі стратегії міжнародної діяльності;
- проаналізувати економічні тенденції кондитерський ринок України на національному та світовому ринку та встановити проблеми та перспективи розвитку;
- сформулювати можливі шляхи вдосконалення стратегії міжнародної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегій міжнародної діяльності кондитерських фабрик.

Предмети дослідження – теоретико-методичні основи та організаційно-економічні рішення щодо розробки стратегії міжнародної діяльності кондитерської фабрики.

Методи дослідження – системний підхід; економіко статистичний аналіз, фінансово економічний аналіз, графічний метод, метод порівняння та інші.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. 1. Особливості та види стратегій міжнародної діяльності підприємств

Сучасні умови глобалізації світової економіки з кожним днем стають все більш динамічними, що своєю чергою призводить до посилення ролі стратегії в діяльності компаній на ринках. Стратегія і спосіб її реалізації, що приймають компанії з ціллю досягти більшого зростання та конкурентоспроможності, можуть визначити успіх або провал міжнародного підприємства.

На сьогодні існує безліч різних підходів до визначення поняття стратегія, проаналізувавши декілька із них можна спостерігати певні термінологічні відмінності та різні підходи до ознак їх класифікації. Деякі з визначень поняття «стратегія» них наведені в додатку А, в даній темі існує певна кількість невирішених питань, що і робить її актуальною для досліджень.

Одним із найбільш поширених на повних визначень стратегії таке: стратегія підприємства – це систематичний план потенційної поведінки організації в умовах наявності неповної інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, розроблений на основі формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найефективнішого використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. [14]

Стратегія міжнародної діяльності компанії - це бізнес-план, створений компанією для ведення бізнесу на міжнародних ринках. Він є глобальним та всеосяжний, адже вимагає аналізу міжнародного ринку, вивчення

ресурсів, визначення цілей та пріоритетів, розуміння ринкової динаміки та розробки пропозицій.

Будь-яка стратегія міжнародної діяльності починається зі стратегії виходу на зовнішній ринок, а в майбутньому вона є ключовим аспектом діяльності компанії.

Стратегією виходу на зовнішній ринок можна назвати сукупність методів, які компанія використовує для планування, розподілу та доставлення товарів на міжнародні ринки [18].

Основними причинами виходу компаній на світовий ринок зазвичай є:

- бажання освоїти нові ринки,
- забезпечити довгостроковий збут й економічне зростання,
- отримати доступ до ноу-хау інших країн,
- подолати залежність від внутрішнього ринку.

У будь-якому з цих випадків метод, який компанія обирає для виходу на інший ринок має відповідати внутрішнім та зовнішнім факторам.

Внутрішні фактори – це специфічні для компанії фактори, такі як активи, розмір компанії та власний міжнародний досвід, які впливатимуть на стратегію виходу на міжнародний ринок. Тобто якщо компанія є досить великою та оперує масштабними грошовими резервами, їй будуть доступні ширші варіанти входу. Менші компанії можуть обмежуватися використанням режимів входу з нижчими зобов'язаннями, наприклад експорт [14].

До зовнішніх факторів можна віднести політичну, економічну, соціальну, технологічну, юридичну та екологічну складову. Всі ці елементи входять то так званого PESTLE аналізу, що зазвичай використовується як інструмент для моніторингу зовнішнього середовища компанії, коли та планує вийти на новий ринок та обирає міжнародну стратегію [1].

Ключовими міжнародними групами стратегій, які були розгорнуті світовими компаніями є стратегія експорту, пряме інвестування та спільна підприємницька діяльність. Ці способи виходу на міжнародні ринки та їх характеристики наведені в Таблицях 1.1, 1.2, та 1.3 [28]. Кожен спосіб виходу на ринок має переваги та недоліки. Компанії необхідно оцінити свої можливості, щоб вибрати спосіб входження, який найкраще відповідає її бажанням та цілям.

Перша група стратегій виходу на зовнішній ринок стосується експортної та імпоротної діяльності. Як правило підприємства та компанії спочатку імпортують перш ніж почати експортувати. Стратегія експорту характеризується низькими ризиками, оскільки підприємство реалізує іноземні замовлення лише в момент їх отримання. Даний етап є наслідком зростання компанії й настає, коли вона, досягнувши всіх своїх можливостей на внутрішньому ринку, відповідного обсягу виробництва, а також його надлишку, прагне розширити свій ринок і почати експорт. Ця фаза дає можливість отримувати прибуток на зовнішніх ринках, оскільки фірма отримує все більше прибутків на внутрішньому ринку. Експортна діяльність може мати різні форми, включаючи: непрямий експорт, прямий експорт, а також інші специфічні форми експорту.

Для використання стратегії непрямого експорту виробник використовує незалежних експортних посередників, розташованих у його власній країні, тому він не має прямого контакту з міжнародними клієнтами або партнерами, а транзакція розглядається як національна.

Таблиця 1.1

Експортна група стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки
їх переваги та недоліки

Група	Характеристика	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт	Продаж товарів або послуг через національного посередника	– низькі витрати на вхід – низький фінансовий ризик – труднощі з входом пов'язані з внутрішнім посередником – низькі вимоги до персоналу – відсутність маркетингових витрат – найменш складний спосіб інтернаціоналізації – відносно просте розширення ринків збуту	– низька прибутковість операцій – повна залежність від вітчизняного посередника – відсутність знань про зовнішній ринок – нездатність отримати міжнародний досвід – вітчизняний посередник може знайти кращого постачальника – посередник може сам розпочати виробництво в країні
Прямий експорт	Прямий експорт через іноземного агента	– низька вартість вступу – помірний фінансовий ризик – агент долає труднощі входу	– низька прибутковість операцій – висока залежність від іноземного агента – неможливість отримати міжнародний досвід
	Прямий експорт через іноземного дистриб'ютора	– відносно низькі вимоги до персоналу – відсутність витрат на маркетинг	– агент може знайти кращого постачальника – високі транспортні витрати – потенційні торгові бар'єри
	Прямий експорт через представництво	– фізична присутність на зовнішніх ринках – прямий контакт з іноземним клієнтом – постійна можливість реагувати на сигнали зовнішнього ринку	– відносно високі витрати на утримання представництва – високі транспортні витрати – потенційні торгові бар'єри
	Прямий експорт через власну закордонну дистриб'юторську мережу	– фізична присутність на зовнішніх ринках – дуже хороший прямий контакт з іноземними клієнтами – повний контроль над процесом продажу – висока рентабельність	– висока вхідна вартість – високі витрати на утримання власної дистриб'юторської мережі – трудомісткість створення власної розподільної мережі

Джерело: складено за [28]

Нижче наведені основні типи непрямих експортних посередників [26]:

- експортна комісія, вона є представником іноземних покупців та знаходиться в країні експортера. Експортна комісія пропонує послуги іноземним покупцям, такі як визначення потенційного продавця;
- експортний чи імпортерний брокер – спеціаліст у виконанні договірної функції й фактично не має відношення до продукції, а лише об'єднує покупця та продавця;
- компанія по управлінню експортом, є посередником, що спеціалізується на певних видах продукції або окремих країнах чи регіонах;
- експортно-торговельна компанія, посередник, подібним до експортної комісії.

Здійснюючи прямий експорт, експортери беруть на себе обов'язки посередників і встановлюють безпосередній контакт із покупцями на зовнішньому ринку. Такий експорт можна виконати кількома способами, найчастіше за допомогою [21]:

- власного представництва, що представляє права та обов'язки материнської компанії.
- іноземного агента, який діє від імені експортера та його ім'я;
- іноземного дистриб'ютора, він діє від власного рахунку та імені;
- власної мережі дистрибуції за кордоном, де експорт поєднується з прямими іноземними інвестиціями, переважно у формі торгової або комерційної дочірньої компанії.

Представництво може виконувати функції продавця за зовнішньоекономічними контрактами (обговорює умови постачання та проводить дослідження ринку, що необхідно для прямого експорту).

Наступна група стосується кооперативних відносин або спільної підприємницької діяльності, що реалізуються через контакти з іноземними

партнерами, переважно виробниками. Ці режими включають міжнародне ліцензування, міжнародний франчайзинг, міжнародний субпідряд, а також різні монтажні операції.

Управління контрактами є різновидом послуги менеджменту на основі знань (ноу-хау). Іноземна фірма отримує послуги з оперативного управління у вітчизняної фірми, яка після виконання контракту зазвичай не планує бути присутнім на ринку. Проте бувають випадки що набутий досвід призведе до постійної присутності на іноземних ринках.

Операції «під ключ» містять елемент кооперації, їх головною ознакою є укладання контракту. Це угоди між імпортером (покупцем) та експортером (продавцем), згідно з якими останній зобов'язується виконати договірну діяльність у певний проміжок часу відповідно до вимог покупця, в результаті передаючи всі прибутки. Дуже часто ці дії контролюються персоналом імпортера [27].

Виробництво за контрактом, також відоме як міжнародний субпідряд, використовується фірмами, які наймають частину працівників за межами країни, в основному для того, щоб знизити вартість робочої сили або сировини. Така ситуація з точки зору концепції Дж. Даннінга пов'язана з мотивами пошуку ресурсів і пошуку ефективності [33].

Міжнародне ліцензування — це договірна угода між національним ліцензіаром та іноземним ліцензіатом (ліцензіар зазвичай має цінний патент, технологічне ноу-хау, торгову марку або назву компанії, які він надає іноземному ліцензіату) [11].

Міжнародний франчайзинг за своєю природою діє так само як і ліцензування, однак стосується сфери торгівлі та розподілу в більш широкому секторі послуг. Через набагато нижчу початкову вартість такої діяльності ця форма особливо популярна серед малих і середніх підприємств, особливо серед самозайнятих або мікропідприємств [11].

Таблиця 1.2

Договірна група стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки їх переваги та недоліки

Група	Характеристика	Переваги	Недоліки
Управління контрактами	Експортер надає послуги з управління компанією, що належить імпортеру	– низькі зобов'язання щодо капіталу – низький ризик – отримання досвіду на зовнішньому ринку вітчизняними менеджерами – можна розглядати як «замінну» форму виходу на зовнішній ринок	– відносно низька рентабельність
Операції «під ключ»	Будь-яке повне будівництво промислового підприємства за кордоном	– потенційний більший прибуток – можливість постійної присутності на зовнішньому ринку після завершення інвестування – можливість отримувати прибуток від технологій у країнах, де ПП обмежені	– вимагають великих витрат – форма, яку важко реалізувати – високі фінансові ризики
Виробництво за контрактом	Іноземний контрагент повинен мати вітчизняну компанію-виробника для виконання специфікації	– низькі капітальні зобов'язання – низький ризик	– відносно низька рентабельність – нездатність отримати міжнародний досвід – слабка позиція експортера в переговорах з вантажоодержувачем
Міжнародне ліцензування	Продаж за кордоном прав, охоплених патентом або дизайном, або будь-якою інтелектуальною власністю для використання в комерційних цілях	– низькі витрати на вступ – низький фінансовий ризик – забезпечення стабільного доходу – сильна присутність на зовнішніх ринках через комерційний бренд та логотип – ліцензіат знає місцеві умови – не вимагає великої відданості персоналу	– можливість втратити контроль над технологіями та ноу-хау – відсутність контролю за підтриманням якості на зовнішньому ринку – загроза нелояльності ліцензіата – відносно низький дохід (роялті) порівняно з іншими формами інтернаціоналізації

Міжнародний франчайзинг	Продаж вітчизняним франчайзером прав на ведення комерційної діяльності іноземним франчайзі	– низька вартість входу – можливість швидкої зовнішньої експансії – можливість простого розширення як великих, так і віддалених ринків	– вимагає певних витрат на контроль – розподіл прибутку, отриманого на зовнішніх ринках, між іноземним франчайзі та вітчизняним франчайзером – вимагає відповідної кваліфікації франчайзі – можливість конфліктів між партнерами – виникнення труднощів у підтримці єдиних стандартів та якості – можливість нелояльності франчайзі
-------------------------	--	--	--

Джерело: складено за [28]

Останньою групою стратегій виходу на міжнародний ринок є інвестування. Їх типовою рисою є фізична та постійна присутність міжнародних компаній на зовнішніх ринках шляхом здійснення інвестицій у формі створення своїх закордонних філій чи іноземних дочірніх компаній. Ці стратегії забезпечують нижчі витрати виробництва та пряму присутність на зовнішньому ринку.

Що стосується організаційного питання, то способи інвестування зазвичай поділяються на два основних типи: іноземна філія, дочірнє підприємство та асоційоване підприємство.

На практиці такі підприємства стосуються компанії, в якій материнська компанія володіє більшістю акцій або іншими ресурсами, які контролюються. У випадку, коли дочірнє підприємство/асоційоване на 100% належить материнській компанії, воно називається дочірньою компанією із повним володінням [12].

Іноземна філія повністю належить материнській компанії. Вона не має окремого правового статусу, оскільки є невід'ємною частиною материнської компанії, а отже, підпорядковується як законам країни

походження, так і приймаючої сторони. Підрозділ працює під керівництвом материнської компанії, і його зобов'язання повністю відповідають материнській компанії [12].

Таблиця 1.3

Інвестиційна група стратегій виходу підприємств на міжнародні
ринки їх переваги та недоліки

Група	Характеристика	Переваги	Недоліки
Іноземна філія	Створення організаційного підрозділу материнської компанії на зовнішньому ринку, що є організаційно-правовою частиною цієї компанії	– повний контроль – проведення централізованого контролю – відносно хороший імідж філії на місцевому ринку	– відносно складні процедури реєстрації
Дочірнє/ асоційоване підприємство	Створення іноземної дочірньої компанії, яка спільно контролюється материнською компанією та іноземним партнером	– синергетичний ефект – поєднання знань інвестора та місцевого партнера – розподіл ризику між експортером і партнером – гарний імідж такої компанії на місцевому ринку (політично прийнятний)	– висока вхідна вартість – високий ризик – потенційний конфлікт інтересів експортера та партнера – складні процедури реєстрації
Дочірнє підприємство, у повній власності	Створення іноземної дочірньої компанії, що повністю (100%) належить материнській компанії	– повний контроль – проведення централізованого контролю – гарний імідж такої компанії на місцевому ринку – потенційно найвища прибутковість	– висока вартість вступу – високий ризик – складні процедури реєстрації

Джерело: складено за [28]

При виборі стратегії підприємством, слід враховувати його галузеві особливості. Це дасть можливість побудувати більш конкурентоспроможний план та мінімізувати ризики, адже буде відомо про основні переваги та недоліки галузі, в якій підприємство здійснює свою діяльність.

1.2. Характеристика стратегій міжнародної діяльності компаній на ринку кондитерських виробів

Світовий ринок кондитерських виробів у 2019 році склав 196,56 млрд доларів США і, за прогнозами, досягне 270,5 мільярда доларів до 2027 року, реєструючи CAGR 3,6% [24]. Тенденція дарувати кондитерські вироби, такі як печиво, шоколад, хлібобулочні вироби та інші, сприяла росту ринку в останні роки. Одночасно смаки споживачів постійно змінюються, а конкурентоспроможність харчової промисловості зростає. Саме у зв'язку з цим компанії мають бути чутливими до мінливих ринків. Для досягнення цієї мети їм важливо регулярно переглядати свої стратегії, вводити інновації та застосовувати нові маркетингові теорії, щоб узгодити їх із викликами сьогодення.

Сьогодні найбільшими лідерами харчової промисловості, які конкурують між собою є компанія Kraft Heinz та Nestlé SA. Для кращого розуміння стратегій виходу на міжнародний ринок буде доцільним проаналізувати діяльність цих двох корпорацій.

Nestlé — це компанія харчових продуктів та напоїв, відома під різноманітними брендами, такими як Nescafe, Nesquik та Fruit Pastilles від Rowntree. Місія Nestlé виражена в її гаслі «Гарна їжа, гарне життя». Вона веде активну діяльність на внутрішньому та на зовнішньому ринку, тому є прикладом інтернаціоналізації бізнесу. Сьогодні компанія має 448 заводів у більш ніж 83 країнах на п'яти континентах [29].

Ринки Nestlé поділяються на зони відповідно до регіону або домінуючих товарів. Її бізнес-сегменти: Америка, АОА, EMENA, Nestlé Waters. США вважаються найважливішим товарним ринком, у 2019 році продажі Nestlé в цьому регіоні досягли 27 мільярдів швейцарських франків. За США йде Китай, де річні продажі оцінюються в 7 мільярдів швейцарських франків. Іншими великими бізнес-регіонами є Франція, Бразилія, Мексика та Великобританія (Додаток Б).

Міжнародний успіх компанії можна пояснити розумним використанням бізнес-стратегій, спрямованих на глобальне розширення. Слід зазначити, що організації компанії переважно децентралізовані, а це означає, що рішення щодо її розвитку приймаються під відповідальність дочірніх компаній. Компанія використовує наступні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортна стратегія, ліцензування, створення спільних підприємств, ПП.

Експортна стратегія. В минулому столітті Nestlé почала використовувати іноземні дочірні компанії для створення фабрик і офісів в Азії, Африці, Латинській Америці та Австралії. Ще до початку Першої світової війни компанія вже вважалася світовим виробником молочних продуктів.

Цікавим фактом про компанію є те, що завдяки своїй успішній діяльності на закордонному ринку кілька поколінь сімей купують продукцію Nestlé, яку часто сприймають як місцеву. Тобто компанія намагається не тільки поширювати свою продукцію на закордонні ринки, але й залишатися лідером по виробництву харчових продуктів протягом багатьох років. Також варто сказати що компанія приділяє багато уваги дослідженням і розробкам; вона враховує особливості іноземної культури та звичок і не дотримується принципу світового стандарту. Звичайним

прикладом частини маркетингової стратегії є адаптація дизайну і смаку до місцевих звичаїв та вподобань.

Прикладом ліцензування є угода між Nestlé та Starbucks Corporation, яка своєю чергою надає Nestlé постійні права на продаж споживчих товарів та харчових продуктів Starbucks у всьому світі. Це рішення – можливість для підприємства зберегти провідні позиції в Північній Америці та продовжити розвиток в інших регіонах світу. Згідно з річним звітом компанії, у 2019 році продукти Starbucks загалом принесли більш як 300 мільйонів швейцарських франків [32].

Співпраця з іншими компаніями є важливою рисою діяльності Nestlé на шляху до інтернаціоналізації. Стратегія по створенню спільних підприємств дозволяє компанії не тільки розширити свою клієнтську базу по всьому світу, але й диверсифікувати асортимент продукції, що випускається, оскільки деякі корпорації-партнери зосереджуються на інших видах продукції. Суттєву роль в інтернаціоналізації Nestlé зіграла французька компанія L'Oréal, яка є світовим лідером у сфері косметики та парфумерії. Через спільні підприємства Galderma і Laboratoires Innéov компанія вийшла на французький ринок і продала косметичні харчові добавки. Результати співпраці виявилися не такими вдалимими, як очікувалося; частка Nestlé зменшилася, а компанії відмовилися від співпраці. Водночас з точки зору інтернаціоналізації спільний бізнес був вигідним для обох сторін, оскільки вони успішно просуvalи свою продукцію за кордоном.

Стратегія прямих іноземних інвестицій (ПІІ) пов'язана насамперед з експансією в азійські країни. Прикладом цієї стратегії є Nestlé Bangladesh Limited, яка була заснована в рамках політики ПІІ Бангладеш як спільне підприємство з Transcom Group Limited [6]. Завдяки розвиненим каналам

дистрибуції останньої компанії, Nestlé могла б просувати свою продукцію в цьому регіоні.

Проаналізувавши стратегії компанії Nestlé ми можемо сказати що вона є транснаціональним підприємством, яке активно використовує різні стратегії інтернаціоналізації.

Kraft Heinz Company — американська харчова компанія, заснована Генрі Дж. Хайнцом у 1869 році, має 150 брендів. Вона була утворена у 2015 році в результаті злиття Kraft Foods Group і HJ Heinz Company.

Компанія Kraft Foods була заснована у 1903 році. Сьогодні компанія є другим за величиною світовим виробником кондитерських виробів та продуктів швидкого приготування. Її продукція реалізується у 170 країнах світу, виробництва розташовані у 70 країнах. Компанія володіє 12 брендами, дохідність за якими перевищує \$1 млрд. Основними ринками збуту для компанії є США та Канада.

Міжнародні стратегії компанії Kraft-Heinz, як правило, зосереджені на злиттях. Причиною нещодавнього злиття було те, що обидві компанії хотіли вийти на міжнародний ринок.

До злиття, у Heinz була глобальна платформа з 61% загального обсягу продажів на міжнародних ринках. Тим часом Kraft Foods забезпечила 98% продажів на внутрішньому ринку. Завдяки об'єднанню обидві компанії могли б продавати свою продукцію як на міжнародному, так і на внутрішньому ринках. Завдяки глобальній присутності та міжнародному розширенню обидві компанії також змогли стати більш конкурентоспроможними щодо цін і пропозицій продуктів, а також зменшити ризик, з яким вони можуть зіткнутися, якщо економіка Сполучених Штатів або іншої великої країни піде на спад.

Мета Kraft-Heinz — стати глобальним лідером у галузі харчових продуктів та напоїв, і очевидно, що міжнародна стратегія компанії полягає

в придбанні інших компаній із лінійкою продуктів, які можна було б включити у власні, і які також мають сильну міжнародну присутність.

Також слід сказати що компанія Kraft Heinz активно займається ліцензуванням, разом зі своїм агентством ліцензування Brand Central продовжує розширюватися на нові категорії товарів, масштабуючи свою програму споживчих товарів, налічуючи понад 25 ліцензіатів. Нові ліцензовані партнери створюють асортимент продукції під брендом Kraft Heinz з такими брендами, як Kool-Aid, Heinz, Jell-O, Jet Puffed, Oscar Mayer тощо.

Ще однією стратегією, яку використовує компанія Kraft Heinz є створення спільних підприємств. Проаналізувавши фактори політичної та економічної стабільності цільового ринку та тенденції його розвитку Kraft Heinz і NotCo вирішили створили спільне підприємство з розробки та виробництва продукції на основі спільних брендів на заводах у великих масштабах. Це партнерство поєднає запатентовану платформу штучного інтелекту NotCo з асортиментом та масштабами продуктів Kraft Heinz. Спільне підприємство також має потенціал вивести Kraft Heinz попереду інших застарілих компаній CPG, які входять у виробництво [30].

Висновки до розділу 1

Розвиток бізнесу компаній у 21 столітті залежать від їх здатності виходити за межі своїх національних кордонів, беручи до уваги економічну ефективність розширення, а також складність і ризики, пов'язані з обраною компанією стратегією бізнес-діяльності. Ресурси та цілі фірми, а також попит на її продукт за межами національних кордонів є важливими для прийняття рішення про глобалізацію продуктів компанії.

На сьогодні існує велика кількість різноманітних міжнародних стратегій підприємства, тому кожна компанія зможе обрати ту, яка підходить їй найбільше. Завданням фірми є обрати такий спосіб виходу на

зовнішній ринок, який повністю задовольняє всі вимоги компанії та відповідає розміру підприємства, фінансовій силі, економічним та нормативним умовам цільової країни. Невелика фірма, швидше за все, почне з експортної стратегії. Великі фірми можуть почати з придбання, щоб отримати швидкий доступ або отримати економію на масштабі. Якщо цільова країна має надійне верховенство права та суворе дотримання ділових контрактів, ліцензування або франчайзинг або партнерство можуть бути оптимальними варіантами.

Проаналізувавши діяльність компаній Kraft Heinz та Nestlé SA можна зробити висновок, що не завжди ідеї й гіпотези працюють ідеально. Також варто сказати що керівництво компаній як правило не обмежується лише однією стратегією, а обирає декілька найбільш влучних саме для них, і далі це все працює в комплексі. Завдяки такому підходу можна максимально охопити ринок та досягти всіх поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ ПрАТ «ЛАГОДА»

2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні та світі.

Ринок кондитерських виробів є одним із секторів, що розвиваються у всьому світі. Очікується, що світовий ринок хлібобулочних та кондитерських виробів досягне 1221,28 мільярда доларів у 2025 році при CAGR 7%. Зростання в основному пов'язане з тим, що компанії перебудовують свою діяльність та відновлюються після впливу COVID-19, який раніше призвів до обмежувальних заходів, що передбачають соціальне дистанціювання, віддалену роботу та закриття комерційної діяльності, що призвело до операційних проблем [20]. Кондитерські вироби визначають як продукти з відносно високим вмістом цукру.

Збільшення населення в поєднанні зі зміною смаків і вподобань впливає на індустрію солодошів. Одним з останніх трендів в галузі солодошів є пошук більш здорових варіантів снєків таких як низькокалорійні солодоші або смаколики з високим вмістом какао, це пов'язано з тим що дані продукти спричиняють ожиріння. Таким чином, попит на кондитерські вироби без цукру, невеликих розмірів і високого вмісту білка, таких як шоколад і снєкові батончики, жувальні гумки без цукру, зростає і, як очікується, підвищить ринок кондитерських продуктів у всьому світі. Такі компанії як Nestle, Mars, Lindt і Ferrero швидко адаптувались та досягли величезного успіху, представивши лінію низькокалорійних кондитерських виробів. Ці гравці мають на меті зберегти калорійність до 200 або менше в половині своїх кондитерських виробів до кінця 2022 року.

Лідерів кондитерської галузі представлено у таблиці 2.1. За даними рейтингу Candy Industry цього року топ - 3 позиції це Mars Wrigley з чистим прибутком у розмірі 20 000 млн дол. США, Ferrero Group, яка отримала 13 566 млн дол. США та Mondelez International чистий прибуток якої становить 11 467 млн дол. США.

Таблиця 2.1

10 лідерів кондитерської галузі 2021 року за даними Candy Industry

Назва компанії	Розташування	Чистий прибуток (млн дол. США)	Кількість працівників, тис. осіб	Кількість фабрик, од
Mars Wrigley	Чикаго, штат Іллінойс, США	20 000	34 000	53
Ferrero Group	Люксембург, Італія	13 566	36 372	31
Mondelez International	Дірфілд, Іллінойс, США	11 467	80 000	150
Meiji Co. Ltd.	Токіо, Японія	10 075	10 815	7
Hershey Co.	Херші, Пенсільванія, США	8 066	16 140	14
Nestle SA	Ве́ве, Швейцарія	7 636	291 000	403
pladis	Лондон, Великобританія	4655	16 000	25
Chocoladefabriken Lindt & Sprungli AG	Кільхберг, Швейцарія	4331	14 500	11
Ezaki Glico Co. Ltd.	Осака, Японія	3311	5381	24
Haribo GmbH & Co. KG	Бонн, Німеччина	3300	7000	16

Джерело: 26

Варто зазначити що в даний рейтинг також увійшли українські кондитерські фабрики, ними стали Roshen (10 000 млн дол. США) посіла 29 місце, Шоколадна фабрика «Міленіум» (205 млн дол. США), 73 місце та Конті Груп на 89 місці (147 млн дол. США). Хоча чистий прибуток даних компаній і збільшився, проте фабрика Roshen опустилася на 3 позиції, оскільки у 2020 році вона займала 27 місце. Також у 2020 році в даному рейтингу була присутня ще одна Українська фабрика АВК (275 млн дол. США) 65 місце, але у зв'язку з кризою та наслідками COVID-19 у 2021 році вона не присутня у даному списку. Це говорить про те що на світовому ринку опоненти стають все сильнішими й конкурувати з ними все тяжче [19].

Як можемо побачити на рисунку 2.1 країнами з найбільшими прибутками від ринку кондитерських виробів та снеків у всьому світі за 2020 рік стали: США (300 млн дол. США), Японія (150 млн дол. США), Китай (121 млн дол. США) та інші. Дохід України склав 11 млн дол. США.

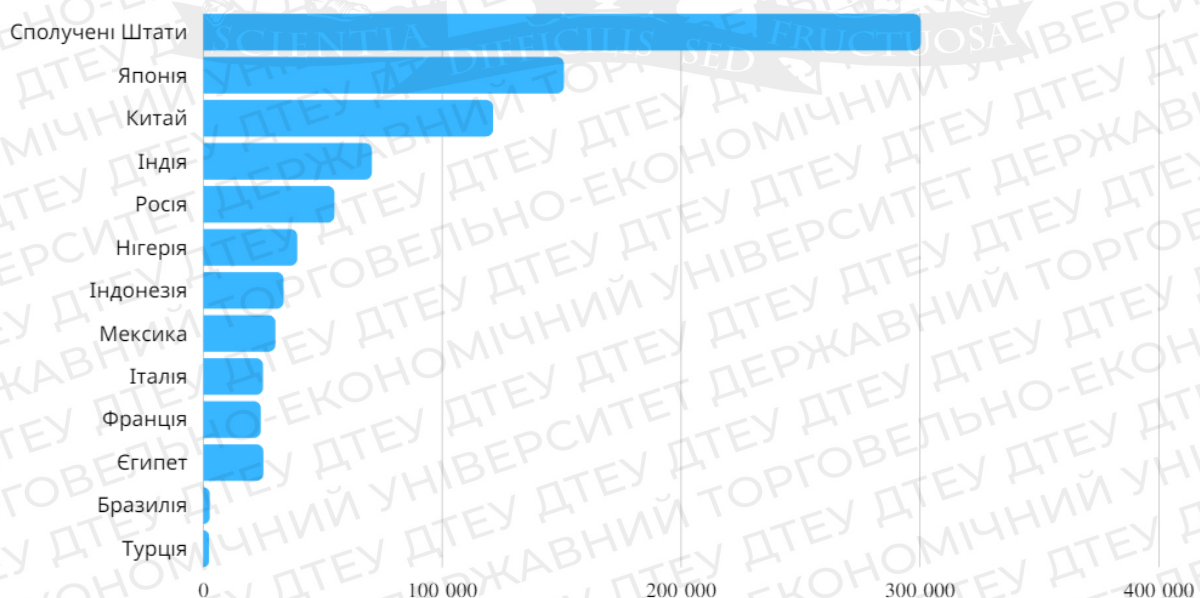


Рис.2.1 Дохід від ринку кондитерських виробів та снеків за країнами у 2020 році
(у мільйонах доларів США)

Джерело: складено за [25]

Ще одним актуальним запитом споживачів солодошів по всьому світу є зручне пакування. Попит на такі пакування, які мають менші розміри та гнучке пакування, зростає. Споживачі люблять кілька разів перекушувати меншою порцією. Насичений спосіб життя та збільшення числа жінок, які працюють, у країнах, що розвиваються, призвели до зростання кількості пропусків сніданку. Більш здорові варіанти закусок, такі як сніданок і батончик з пластівцями, стали альтернативою сніданку для споживачів. В Азії, Китаї та Індії найшвидше розвиваються ринки сніданків і батончиків з пластівців/граноли. У 2016 році світовий продаж снєк-барів перевищив обсяги споживання в 816 мільйонів кг, причому основна частка припадає на зерновий батончик. Світовий ринок енергетичних батончиків, за оцінками, досягне 290 мільйонів кг до 2023 року. Введення нових зручно запакованих та більш здорових інгредієнтів, таких як йогурт, ягоди та мигдаль, у снєк-барі призвело до зростання ринку.

У додатку В представлені найбільші імпортери кондитерської продукції з цукру у світі, беззаперечним лідером є США (18% світового імпорту у 2019 р.), також лідерами є Німеччина (6,8%) і Велика Британія (5,7%). Разом ці три країни закупають більше третини світового імпорту цукерок. В той час коли у додатку Г можна ознайомитися з найбільшими експортерами кондитерської галузі. На першій позиції знаходиться Німеччина (11,1% світового експорту), далі Китай (8,7%), Нідерланди (6,7%), Бельгія (6,6%) і Мексика (6,4%). Разом ці п'ять країн здійснюють майже 40% всіх світових експортних поставок [4].

Кондитерська галузь є одним із найбільш розвинених секторів у харчовій промисловості України. Тенденція, яку демонструє даний сектор нині, говорить про те що завдяки збільшенню виробництва кондитерської продукції ми зможемо створити значний експортний потенціал. Обсяг

виробництва кондитерської галузі України складає 3% ВВП країни, коли частка на світовому ринку 1% (близько 90 млрд дол.).

За класифікацією видів економічної діяльності продукція кондитерського ринку України умовно розділяється на борошняні, шоколадні та цукрові кондитерські вироби (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні види кондитерських виробів в Україні за КВЕД ДК 009:2010

Код за КВЕД	Назва виду діяльності
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Джерело: 29

Як вже зазначалось на державному ринку кондитерських виробів присутні досить сильні та конкурентоспроможні гравці. Найбільші виробники даної галузі представлені в таблиці 2.3. Лідером у виробництві шоколадних виробів України є ДП "КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ "РОШЕН", її частка ринку складає 43,74 % за КВЕД 10.82. Все гіршою є ситуація ТОВ "АВК КОНФЕКШІНЕРІ" та ПрАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО". Це пов'язано із втратою заводу через непогашення кредитної заборгованості. Також відстежуватися зниження обсягів продаж у ДП «Рошен» та ПрАТ «АВК», через воєнну ситуацію 2014 та 2022 дані компанії втратили ринки збуту до в Російській Федерації та Криму. Крім того, дані підприємства мали у власності кондитерські фабрики, які були розташовані на території Росії та окупованій території України (м.Донецьк).

Таблиця 2.3

Основні гравці за виробництвом шоколадних виробів України станом на 2019 р.

Фабрика	Прибуток, млрд. грн.	Імпорт, млрд. грн.	Експорт, млрд. грн.	Частка ринку, %
1. ДП "КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ "РОШЕН"	16,5 – 17,0	3,5 – 4,0	2,0 – 2,5	43,74
2. ПрАТ "МОНДЕЛІС УКРАЇНА"	6,0 – 6,5	2,5 – 3,0	1,5 – 2,0	15,92
3. ТОВ "Ферреро Україна"	2,0 – 2,5	1,0 – 1,5	0	6,35
4. ТОВ "АВК КОНФЕКШІНЕРІ"	2,0 – 2,5	0,3 – 0,35	0,15 – 0,2	5,94
5. ТОВ "МАЛБІ ФУДС"	1,5 – 2,0	1,0 – 1,5	0,05 – 0,055	4,98
6. ПрАТ "ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА"	1,0 – 1,5	0	0	3,72
7. ТОВ "ШОКОЛАДНА КОМПАНІЯ "МИР"	0,75 – 0,8	0,2 – 0,25	0,01-0,015	2,04
8. ПрАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"	0,65 – 0,7	0	0,7 -0,75	1,75

Джерело: 5

Протягом останніх двох років відбувається поступове зростання обсягу реалізації харчової промисловості. Лідером у сегменті кондитерської галузі є виробництво за КВЕД 10.71 (Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.) Рис. 2.2.

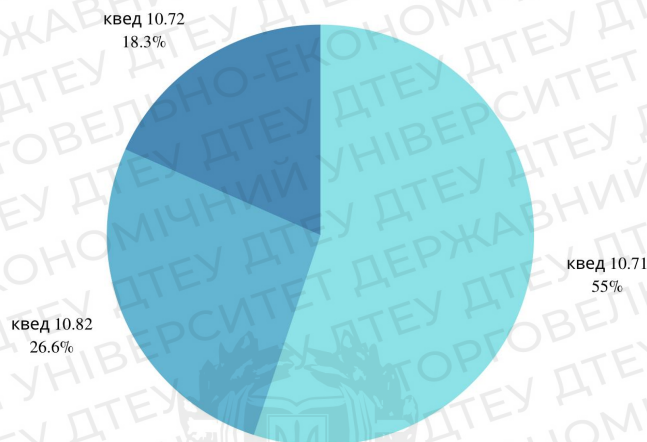


Рис 2.2 Структура реалізації кондитерських виробів в Україні у 2020 році

Джерело: 3

Ринок кондитерських виробів є однією з тих галузей, які вічні, оскільки їх споживають люди всіх вікових груп. Він залишається потрібним цілий рік і ще більше під час свят, що робить його одним із найпопулярніших ринків серед людей. Саме тому світове споживання та виробництво лише росте, а конкуренція між виробниками стає все тяжчою. В Україні хоч і склалася важка ситуація пов'язана з війною у 2014 р. та її загостренням у 2022, кондитерська галузь продовжує розвиватися та набирати нові оберти. З'являються нові виробники, а поріг входу лише росте, оскільки створюються нові підвищені норми та вимоги до стандартів якості. Підприємства кондитерської галузі мають потенціал розвитку завдяки ефективній реакції на зовнішні виклики та побажання споживачів.

2.2 Пропозиції щодо удосконалення стратегії міжнародної діяльності ПрАТ кондитерської фабрики «ЛАГОДА»

«Лагода» - фабрика, яка займається виробництвом різних кондитерських виробів з 1998 року. Вона випускає продукцію під різними

торговими марками й може похвалитися великою командою професіоналів, які за допомогою свого таланту і сучасних технологій створюють якісні кондитерські вироби [8].

Кондитерська фабрика є Приватним акціонерним товариством, основним видом діяльності якого є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Загальна характеристика ПрАТ «ЛАГОДА»

Основні відомості	Інформація
Повна назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "ЛАГОДА"
Юридична адреса підприємства	Україна, 09200, Київська обл., Кагарлицький р-н, місто Кагарлик, ВУЛИЦЯ СТАВ'ЯНКА, будинок 99
Код ЄДРПОУ	32967502
Вид діяльності (за КВЕД)	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Форма власності	Приватна

Джерело: складено автором на основі 8

Виробничий комплекс компанії, знаходиться в Київській області м.Кагарлик, його оснащено інноваційним обладнанням. Що дозволяє виготовляти продукцію лише досконалої якості.

Продукція, котру виробляє кондитерська фабрика «Лагода», ділиться на кілька категорій: фасована, вагова, діабетична, ТМ «Містечко», PRIVATE LABEL.

Також варто сказати, що вся продукція, вироблена фабрикою сертифікована за міжнародною схемою - FSSC 22000 та ISO 22000. Дана

система забезпечує контроль на всіх етапах виробництва, зберігання і реалізації продукції (Додаток Д).

Перш ніж обрати стратегію міжнародної діяльності підприємства варто проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори компанії, адже іноді бізнес-концепція, яка виглядає ідеальною може виявитися недосконалою в реальному світі.

Перш за все варто розглянути фінансовий стан компанії. За даними платформи YouControl фінансовий скоринг компанії у 2020 році становив 2,4 (С). Як ми можемо бачити в таблиці 2.5 показник є відносно сталим, прослідковується певний підйом у 2019 р., проте у 2020 знову бачимо спад. Рейтинг С - говорить про те, що ймовірність несприятливих фінансових наслідків не такий великий, а рівень фінансової стійкості компанії є задовільним.

Таблиця 2.5

Фінансовий скоринг кондитерської фабрики «Лагода»

Фінансовий індикатор	2016	2017	2018	2019	2020
Індекс FinScore	2,5 (B)	2,4 (C)	2,4 (C)	3,0 (B)	2,4 (B)

Джерело: складено автором на основі 15

FinScore — скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Компоненти індексу були ретельно відібрані в результаті емпіричного дослідження як такі, що мають максимальну прогнозну здатність для передбачення ймовірності банкрутства компанії. Діапазон значень індексу FinScore може варіюватись

від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) в залежності від значень фінансових індикаторів компанії. [15]

Ситуація із ринковим скорингом зовсім інша. У 2020 році він становить 3.3 (А), тобто ринкова потужність компанії висока, вона стрімко розвивається і може займати провідні позиції на ринку (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Скоринговий індекс ринкової потужності кондитерської фабрики

«Лагода»

Фінансовий індикатор	2016	2017	2018	2019	2020
Індекс MarketScore	A/3,7	A/3,2	B/3	B/2,8	A/3,3

Джерело: складено автором на основі 15

MarketScore - скоринговий індекс ринкової потужності компанії, він базується на 10 індикаторах, які комплексно показують ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу MarketScore також варіюється від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії [15].

Зовнішньоекономічна діяльність компанії досить багатогранна. Фабрика експортує свою діяльність в такі країни як: Білорусь, Монголія, Молдовська Республіка, Грузія, Ірак, Латвія, Румунія, Польща, Велика Британія, ОАЕ та інші (рис 2.3).

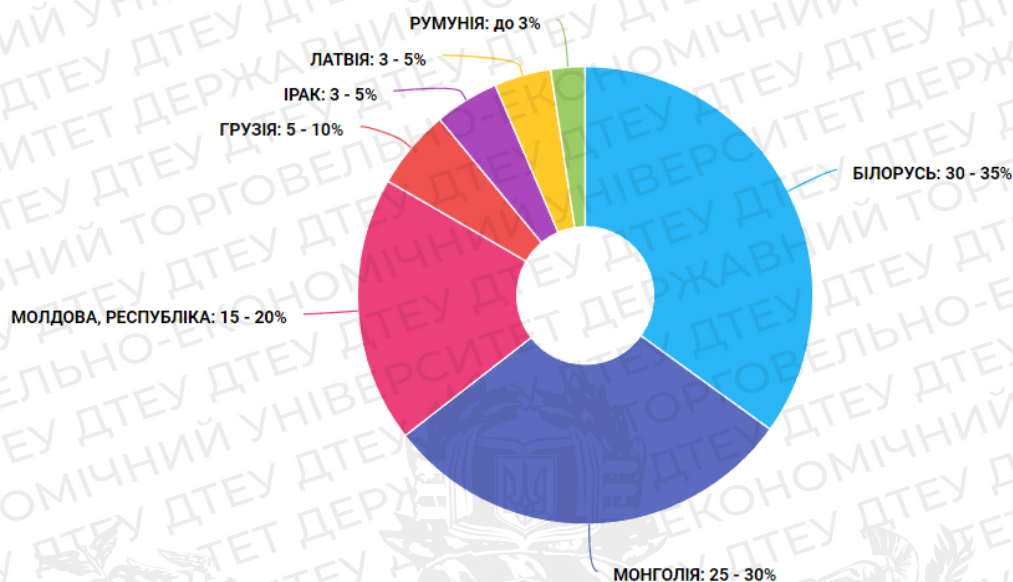


Рис 2.3 Географічна структура експорту ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» у 2020 році

У 2020 році кондитерська фабрика отримала найбільше прибутку від експорту до країн Білорусі, Монголії та Молдови (табл. 2.7). При цьому експорт здійснювався через експортних брокерів та іноземних агентів.

Таблиця 2.7

Дохід від експорту кондитерської фабрики «Лагода» у 2020 р. по країнах

Країна	Дохід від експорту, тис грн	Кількість контрагентів
БІЛОРУСЬ	3 000 000 - 3 500 000	до 3
МОНГОЛІЯ	2 500 000 - 3 000 000	до 3
МОЛДОВА, РЕСПУБЛІКА	1 500 000 - 2 000 000	до 3
ГРУЗІЯ	500 000 - 550 000	до 3
ІРАК	400 000 - 450 000	до 3
ЛАТВІЯ	350 000 - 400 000	до 3
РУМУНІЯ	200 000 - 250 000	до 3

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА»

На рисунку 2.4 представлений графік доходів від експорту з 2008 по 2021 рр. Сума доходу значно знизилась станом на 2019 рік, що тісно пов'язано з початком COVID-19. Адже пандемія коронавірусу торкнулася всіх секторів економіки – від кінотеатрів і манікюрних салонів до складів і виробничих підприємств. Світова система виробництва та ланцюгів постачання порушилася. Пандемія COVID-19 порушила більшість транспортних зв'язків та механізмів розподілу між постачальниками, виробничими потужностями та клієнтами. Більшість відомих економік у всьому світі запровадили повний карантин, і з того часу в основному зосереджені на зростанні попиту на основні продукти та послуги. Це призвело до зниження попиту на деякі другорядні продукти та послуги, куди також входять солодоші.

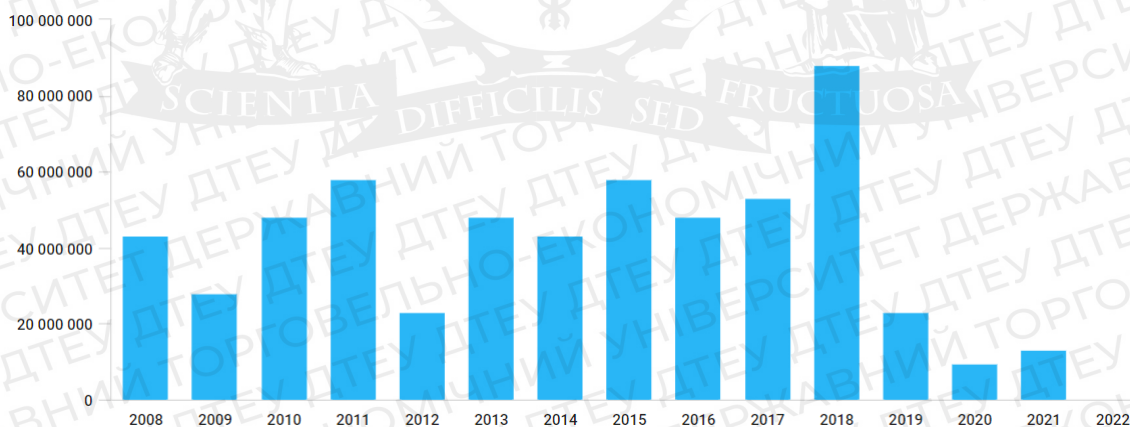


Рисунок 2.4 Дохід від експорту кондитерської фабрики «Лагода» протягом 2008-2021 рр.

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА»

Основним типом продукції який експортується є хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, з вмістом або без вмісту какао; вафельні

пластини, порожні капсули, придатні для використання у фармацевтиці, вафельні облатки для запечатування, рисовий папір та аналогічні продукти (1905 УКТЗЕД).

В експорті ПрАТ «Лагода» дуже мало представлено країн Європейського Союзу. В той час як вступ до ЄС закріплений в Конституції України, з 2014 року Україна реалізує велику кількість реформ аби прискорити економічне зростання та покращити рівень життя громадян. Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі (DCFTA) передбачає можливість розвитку зовнішньої торгівлі з країнами ЄС шляхом відкриття ринків та скорочення торгові бар'єри. Сьогодні ЄС є найбільшим торговельним партнером України. На країни ЄС припадає 37,3% експорту українських товарів. А з 24 лютого 2022 року відбувся переломний момент європейської інтеграції в історії України, його спричинило повномасштабне воєнне вторгнення Російської Федерації на територію України. Станом на сьогодні Єврокомісія готує висновок щодо заявки України про вступ до ЄС, перспективи відповіді досить позитивні.

Глобальне опитування споживачів, яке провело ресурс Statista показує, що європейці є одними з найбільших любителів ласощів серед інших країн. У Німеччині проживає найбільше людей, які стверджують, що вони регулярно споживають солодощі та шоколад – 61 відсоток (Додаток Е).

Тож переглянувши всі фінансові та виробничі можливості компанії, а також сучасні тенденції у глобалізації та європейській інтеграції було б доречно спробувати реалізувати продукцію на європейському ринку.

Також крім фінансової складової велику роль у внутрішніх факторах грають людські ресурси, інфраструктура та інновації.

На сьогодні в Україні є певні проблеми пов'язані з низькою якістю управління в харчовій галузі. Саме хороший менеджмент допомагає стандартизувати виробничі процеси та систематизувати управлінську

діяльність відповідно до вимог ринкової економіки. Наразі присутнє використання неефективних та застарілих програм, застосування неефективних методів управління та невідповідність облікового та управлінського забезпечення. Тому варто провести оцінку персоналу та за потреби забезпечити проходження додаткових навчальних курсів та придбати новітні більш оперативні системи.

Крім того, варто переглянути маркетингову стратегію кондитерської фабрики «Лагода», оскільки наявний маркетинг що здійснює компанія дуже застарілий. При таких масштабах та потенціалі вона не бере ніякої діяльності в побудові власного бренду, фабрика не присутня ні на яких соціальних майданчиках та платформах що надважливо у 21 столітті. Це пов'язано з довірою споживача, коли покупець знає все про продукцію, і може швидко впізнати що це за бренд — споживання збільшується в декілька разів. При виході на зовнішній ринок можна скористатися досвідом інших компаній і розробити спеціальний продукт під місцевий ринок, як часто робить McDonalds, це дуже цінується споживачами, а компанія отримує хороші відгуки.

До зовнішніх факторів як вже було сказано належать ті, які не контролюються компанією. Одним із найважливіших є економічна ситуація. На жаль, за останні 5 років економічна ситуація не тільки в Україні, а й в цілому світі лише погіршується, на що вплинув «Чорний Лебідь», який виявився коронавірусом, економічні потрясіння, падіння ринку та підвищення інфляції в країні, яка завжди була певним гарантом економічного розвитку, США. З 24 лютого 2022 року напад Росії на Україну, що спричинив величезну кількість пакетів санкцій, заборону імпорту російського газу та нафти, можливість навіть продовольчої кризи це все глобально впливає на стан економік всіх країн світу.

Ще одним зовнішнім фактором є політико-правовий. Україна уклала Угоду про Асоціацію у зв'язку з чим має гармонізувати свою законодавчу систему та підвищити стандарти із європейськими нормами. Проте на цей час харчова галузь, а відповідно і кондитерський бізнес страждає від низької якості законодавчих положень, які регламентують особливості даної промисловості. Вихід на європейський ринок збуту залишається значною проблемою галузі, вирішення якої передбачає рішучі та ефективні кроки щодо поширення та використання кращого європейського досвіду регламентації та реалізації політики у зазначеній сфері. Фахівці вважають, що якісні зміни, пов'язані з гармонізацією українського законодавства з європейським відкриє для українських виробників широкі можливості диверсифікації експорту продукції на світовий та європейський ринок, дозволить бути учасником процесу державних закупівель в ЄС.

Що стосується соціальних зовнішніх факторів то, як вже було згадано тут відстежуватися позитивна динаміка. Попит на здорові солодощі тільки зростає що пов'язано з такими факторами як: зростання наявного доходу, підвищення свідомості здоров'я серед населення, зростає попит на органічний шоколад, постійний запуск продуктів ключовими гравцями, збільшення споживання шоколаду на душу населення в Північній Америці та Європі, збільшення кількості онлайн-доставок їжі та онлайн-покупок, збільшення кількості літнього населення.

Оскільки наразі фабрика не є таким великим гравцем на ринку, їй добре підходить один із первинних рівнів виходу на зовнішній ринок, а саме експортна стратегія виходу за допомогою іноземних агентів та дистриб'юторів, експортних брокерів та експортно-торговельних компаній.

Такі стратегії можливо принесуть порівняно нижчі прибутки та буде присутні певна залежність від посередників, також присутній страх що посередники можуть знайти інших постачальників. Проте, компанії не

потрібно буде витратити великі суми коштів на вхід, будуть низькі фінансові ризики. Якщо роботу буде виконувати іноземний агент чи представництво, то відповідальність і труднощі входу лягають на його плечі.

Експортувати продукцію варто до Польщі, адже наразі вона є найбільшим партнером України в експорті на ринку кондитерських виробів. Окрім того, наші ринки схожі за споживчими уподобаннями й смаковими звичками покупців. Також Польщі характерна політична стабільність та низький рівень корупції, у 2020 році країна посіла 40 місце за рейтингом Doing Business.

Як вже було зазначено продукція кондитерської фабрики «Лагода» сертифікована такими стандартами якості як FSSC 22000 та ISO 22000. Дані сертифікати гарантують що безпекою харчових продуктів є не лише гарантія якості. Вона включає бізнес-функції, включаючи закупівлі, продажу та людські ресурси. Ці сертифікати розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації, відповідно в Польщі вони також є актуальними.

У зв'язку із війною ЄС, а відповідно і Польща прийняла рішення про тимчасове зниження ставки ПДВ, яке розповсюджується на харчову продукцію – з 5% до 0%. Експорт буде організований за умовами поставки FCA. Згідно з умовами FCA (Free Carrier – Франко перевізник) відповідальність знімається з вантажовідправника у той момент, коли він передає товар перевізнику, найнятому покупцем. Подальші ризики за транспортування вантажу покупець несе самостійно. При цьому всі експортні формальності й мита повинен здійснити та оплатити продавець, а витрати на доставляння та митне оформлення для імпорту залишається на покупцеві.

Висновки до розділу 2

Кондитерська галузь сьогодні динамічно розвивається та набирає нові оберти в Україні та світі. Європа домінує на світовому ринку кондитерських виробів, це пояснюється найвищим споживанням кондитерських виробів на душу населення.

Вихід кондитерської фабрики «Лагода» покращить фінансове становище та стимулюватиме зростання компанії, зменшить залежність від внутрішнього ринку та звичайно ж підвищить доходи.

Перш ніж обирати міжнародну стратегію був проведений аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, з якого можна зробити висновок що дана фабрика має великий потенціал розвитку кондитерській галузі, варто модернізувати маркетингову стратегію, провести декілька навчань робочих та попрацювати над інноваціями. Наразі у світі певна нестабільність, викликана останніми подіями, проте це шанс вдосконалити власну продукцію та перемогти своїх опонентів досягнувши кращих фінансово-господарських показників.

Одним із головних пріоритетів країни є співробітництво з Європейським Союзом, що дасть великі перспективи для нашої держави. Тому слід спробувати збільшити кількість постачання продукції в даний регіон шляхом прямого та непрямого експорту через іноземних агентів та дистриб'юторів, експортних брокерів та експортно-торговельних компаній. На наступних етапах можна реалізувати декілька партнерських угод.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У міжнародному бізнесі вибір правильної стратегії міжнародної діяльності підприємства є надважливим для максимального успіху міжнародної експансії. Діяльність залежить від можливостей, стратегії, цільового ринку компанії. Щоб обрати відповідну стратегію варто зробити аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів виробництва.

Варіанти виходу на зовнішній ринок змінюються залежно від вартості, ризику та ступеня контролю, який над ними можна здійснювати. Найпростішою формою стратегії входу є експорт за допомогою прямого або непрямого методу, наприклад агента, у випадку першого, або зустрічної торгівлі у випадку останнього. Більш складні форми включають справді глобальні операції, які можуть включати спільні підприємства або зони експортної обробки. Кожна зі стратегій має свої переваги та недоліки, тому варто зробити повне дослідження власної компанії та обрати ту яка відповідає запитам та потребам компанії. На практиці діяльності компаній Kraft Heinz та Nestlé SA видно як можна поєднувати різноманітні стратегії між собою аби досягти максимального ефекту.

За прогнозами експертів світовий ринок солодошів розвивається та нарощує свій потенціал, цьому сприяють нові запити споживачів (здорові солодоші, зручне пакування), підвищення платоспроможності населення та активне введення інновацій з боку вже розвинутих компаній.

В Україні кондитерська галузь також займає провідне місце, обсяг виробництва кондитерської галузі складає 3% ВВП країни. На внутрішньому ринку присутня велика конкуренція, три національні компанії щороку входять в ТОП 100 лідерів кондитерської галузі у світі за рейтингом Candy Industry. Найбільший експорт відбувається за КВЕД 10.71

виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Фабрика «Лагода» попри несприятливі зовнішні умови щороку здійснює експорт в країни партнери, проте в даній структурі країни ЄС займають надто маленьку частину, з урахуванням з найближчим можливим вступом до ЄС, слід розширити карту експорту на даний регіон.

Також варто вдосконалити маркетингову стратегію підприємства, впровадити інновації та вкласти кошти в підвищення кваліфікації кадрів фабрики. Крім того, важливою складовою є пришвидшення гармонізації та стандартизації Українського законодавства, це прибере бар'єри для компаній при здійсненні ЗЕД.

Таким чином оптимальною стратегією компанії було обрано прямий та непрямий експорт через залучення до проєктів іноземних агентів та експортних брокерів, що дозволить уникнути більших ризиків забезпечить хорошим прибутком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз PESTEL - що це таке, визначення та поняття - 2021 - Economy-Wiki.com. Головна. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11039582-pestel-analysis>
2. Васи́лига, С. М. "Поняття стратегії розвитку підприємства." Економіка та держава 1 (2020): 121-125. <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4499&i=21>
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Єдиний експортний веб-портал. Експортний напрям Дія.Бізнес. URL: <https://export.gov.ua/industry/review/25>
5. Загричанська, А. В., and В. Я. Голюк. "Аналіз сучасного кондитерського ринку України." Актуальні проблеми економіки та управління 15 (2021). <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703>
6. Історія. Nestlé. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/history>
7. Класифікація видів економічної діяльності. EUROVECTOR. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/>
8. Лагода. ПРО КОМПАНІЮ. URL: <https://lagoda.com.ua/> (дата звернення: 23.05.2022).
9. Міжнародні економічні відносини: підручник/ за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 612 с
10. Полковниченко, С. О., & Єльчищева, І. А. (2019). Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення

євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління, (3 (19)), 089-098.<http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637/0>

11. Попович, Ю. В. "ЛІЦЕНЗУВАННЯ ТА ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК СПОСОБИ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК." У збірнику представлено матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

<https://www.researchgate.net/profile/Igor-Britcenko/publication/35772269>

[5_Zabezpecenna_energeticnoi_bezpeki_Ukraini_v_umovah_gibridnih_zagrozBezpactocnij_MG_Britcenko_IG_Bezpactocna_OS_Materiali_II_Miznarodnoi_naukovo-prakticnoi_konferencii_Upravlinna_ta_administruvanna_v_um/links/61dccfce5c0a257a6fdd57e1/Zabezpecenna-energeticnoi-bezpeki-Ukraini-v-umovah-gibridnih-zagroz-Bezpartocnij-MG-Britcenko-IG-Bezpartocna-OS-Materiali-II-Miznarodnoi-naukovo-prakticnoi-konferencii-Upravlinna-ta-administruvanna.pdf#page=374](https://www.researchgate.net/profile/Igor-Britcenko/publication/357722695_Zabezpecenna_energeticnoi_bezpeki_Ukraini_v_umovah_gibridnih_zagroz/Bezpactocnij_MG_Britcenko_IG_Bezpactocna_OS_Materiali_II_Miznarodnoi_naukovo-prakticnoi_konferencii_Upravlinna_ta_administruvanna_v_um/links/61dccfce5c0a257a6fdd57e1/Zabezpecenna-energeticnoi-bezpeki-Ukraini-v-umovah-gibridnih-zagroz-Bezpartocnij-MG-Britcenko-IG-Bezpartocna-OS-Materiali-II-Miznarodnoi-naukovo-prakticnoi-konferencii-Upravlinna-ta-administruvanna.pdf#page=374)

12. Посібник: Інтернаціоналізація бізнесу та вихід на ринки Європейського Союзу (2015). NEWP. URL:

https://export.gov.ua/320-internatsionalizatsiia_biznesu_ta_vikhid_na_rinki_ievropeiskogo_soizu_2015

13. ПРУШКІВСЬКА ЕВ, Авраменко КО. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації; Innovative strategies for development of international companies in the conditions of globalization. Економічний вісник Дніпровської політехніки; Экономический

- вестник Днепровской политехники; Economic Bulletin of Dnipro University of Technology, 2020.https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/4/EV20204_028-035.pdf
14. Саенко М. Г. (2017). Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 390 с.
15. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
16. Тичинська А.І. Дослідження ринку кондитерських виробів України / А.І. Тичинська, М.А. Наумова // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса. – 2017. – №9.<https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4859>
17. Турчак, В. В. "Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства." Young 43.3 (2017). http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO M=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2017_3_199.pdf
18. Філіпенко А.С. Міжнародні стратегії економічного розвитку / Міжнародні економічні відносини: Історія. Теорія. Політика: Підручник. Київ: Либідь, 2019. С. 859-878
19. 2021 Global Top 100 Candy Companies | Candy Industry. Candy Industry | B2B for the global confectionery industry. URL: <https://www.candyindustry.com/2021/global-top-100-candy-companies>

20. Bakery & Confectionary Global Market Report 2021: COVID 19 Impact and Recovery to 2030. Giving Intelligence Teams an AI-powered advantage.

URL:

<https://www.reportlinker.com/p06018946/Bakery-Confectionary-Global-Market-Report-COVID-19-Impact-and-Recovery-to.html>

21. By J.B McCall. International Strategic Marketing A European Perspective. Marilyn Stone Copyright, 2004. 284 p.

22. Company News | The Kraft Heinz Company. The Kraft Heinz Company.

URL: <https://ir.kraftheinzcompany.com/press-releases>

23. Documents & Reports - All Documents | The World Bank. URL:

[https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/](https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf)

Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf (дата звернення: 20.05.2022).

24. Fortune Business Insights™ | Global Market Research Report & Consulting. Fortune Business Insights™ | Global Market Research Report & Consulting. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/>

25. Global: Revenue of the confectionery & snacks market by country |

Statista.

Statista.

URL:

<https://www.statista.com/forecasts/758648/revenue-of-the-confectionery-market-worldwide-by-country>

26. International business: strategy and the multinational company

BUSINESS: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.mim.ac.mw/books/International%20Business%20Strategy%20and%20Multinational.pdf>

27. John Shaw Sak Onkvisit. International Marketing. Strategy and Theory. 4th ed. London, 2004. 620 p.
28. K. Wach, Europeanization of Small and Medium-Sized Enterprises. International Growth, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 336 pp
29. Nestle. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1419-nestle> (дата звернення: 07.05.2022).
30. Poinsk M. Kraft Heinz enters joint venture with NotCo. fooddive. URL: <https://www.fooddive.com/news/kraft-heinz-enters-joint-venture-with-notco/619224/>.
31. Publication of 2019 Annual Report. Nestlé Global. URL: <https://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar/allevnts/2019-annual-report> (date of access: 07.05.2022) p.51.
32. Publication of 2019 Annual Report. Nestlé Global. URL: <https://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar/allevnts/2019-annual-report> (date of access: 07.05.2022) p.51.
33. Svend Hollensen. Global Marketing: A Decision-oriented Approach. 2007. 714 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи науковців до визначення поняття "стратегія"

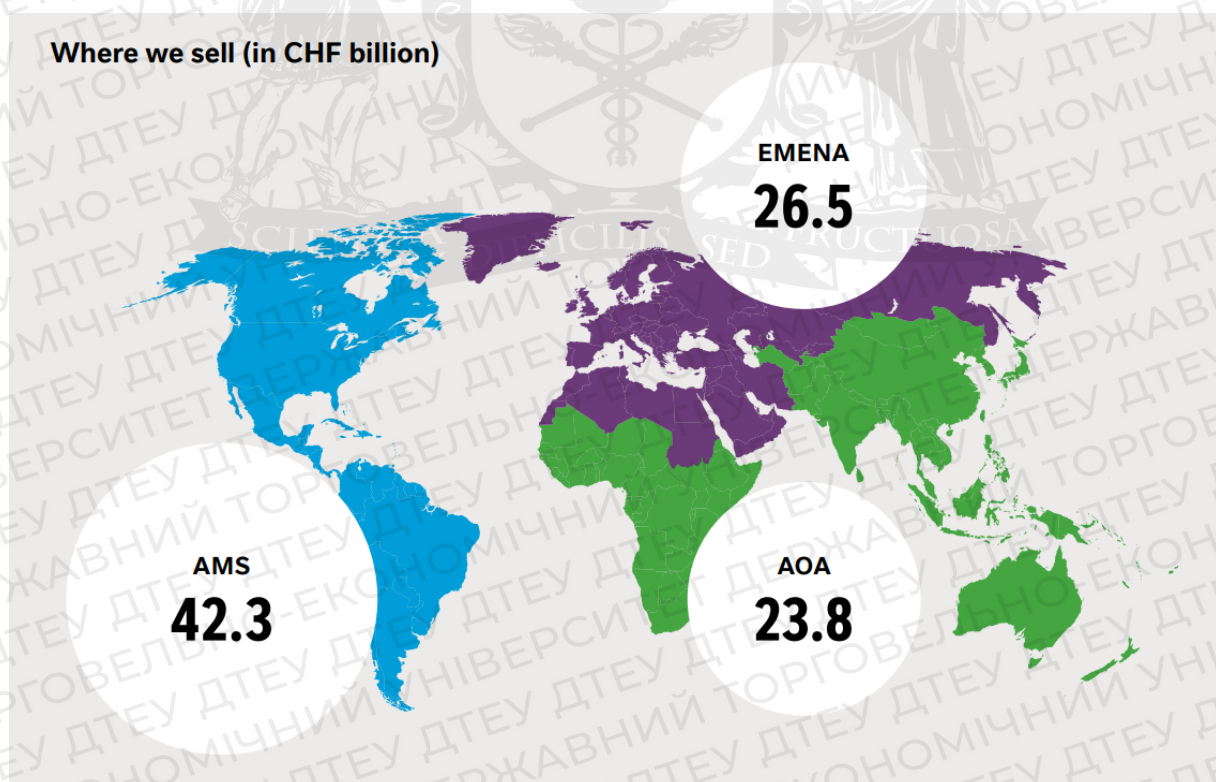
Автор	Поняття стратегії
І. Ансофф	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М. Портер	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг	Стратегія компанії - це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
О.С. Віханський	Стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей
А.Т. Зуб	Стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова	Стратегія - це комбінація із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і новим загрозам ослаблення її конкурентних позицій
В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети
А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця,	Стратегія - це напрям і спосіб дії керівництва компанії

В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська	щодо досягнення поставлених цілей
Б.М. Мізюк	Стратегія - це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети
Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна	Стратегія - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг
Л.Г. Мельник	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту

Джерело: [10]

Додаток Б

Бізнес-сегменти компанії Nestlé в мільярдах швейцарських франків



Джерело: [32]

Найбільші імпортери кондитерської продукції з цукру у світі



Джерело: [4]

Найбільші експортери кондитерської продукції з цукру у світі



Джерело: [4]



СЕРТИФІКАТ



Цей сертифікат засвідчує, що система менеджменту
безпеки харчових продуктів компанії

Приватне акціонерне товариство "Кондитерська фабрика "Лагода"

вул. Став'янка, 99,
м. Кагарлик, Київська обл.,
09200, Україна

була перевірена та визначена відповідність вимогам

Сертифікація системи безпеки харчових продуктів 22000 FSSC 22000

Схема сертифікації системи управління безпекою харчових продуктів містить наступні
елементи: ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та додаткові вимоги FSSC 22000
(Версія 5).

Сфера застосування сертифікату:
Виробництво кондитерських виробів: печива, крекерів,
вафлі, кондитерських виробів з шоколадної маси,
тістечка, вафельні цукерки.

Категорія: CIV

Дата первинної сертифікації	2013-12-13
Рішення про сертифікацію	2020-11-01
Дата (повторної) видачі сертифікату	2020-11-01
Сертифікат дійсний до	2022-12-12
Регістраційний №	496627 FSSC V5



QQS CFS GmbH
German Association for Sustainability

Dr. Sied Sadek
Виконавчий директор

Accredited Body: QQS CFS GmbH, August-Schanz-Straße 21, 60433 Frankfurt am Main, Germany

Членство цього сертифікату може бути засвідчено у FSSC 22000 базі даних організації,
яку прокоординувати сертифікація та перевірка на www.fssc22000.com







СЕРТИФІКАТ

Засвідчує, що

Приватне акціонерне товариство "Кондитерська фабрика "Лагода"

вул. Став'янка, 99,
м. Кагарлик, Київська обл.,
09200, Україна

впровадило та використовує
систему управління безпечністю харчових продуктів.

Сфера діяльності:
Виробництво кондитерських виробів: печива, крекерів,
вафлі, кондитерських виробів з шоколадної маси,
тістечка, вафельні цукерки.

Категорія: CIV

Шляхом аудиторської перевірки, задокументованої у звіті,
було отримано підтвердження того, що система управління
відповідає вимогам наступного стандарту:

ISO 22000 : 2018

Реєстраційний номер сертифікату	496627 FSMS2018
Дата перевірки	2020-11-01
Дійсний з	2019-11-10
Дійсний до	2022-11-09
Дата сертифікації	2020-11-01


 Dr. Sied Sadek
 Виконавчий директор




DQS CFS GmbH
German Association for Sustainability

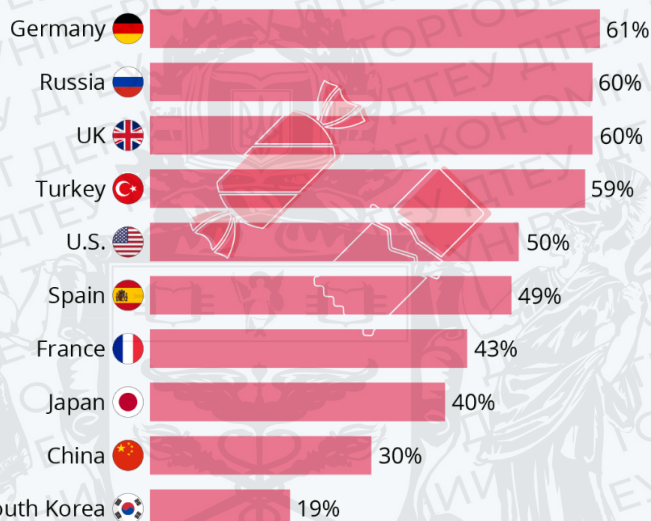
Accredited Body: DQS CFS GmbH, August-Schanz-Straße 21, 60433 Frankfurt am Main, Germany



Результати опитування споживачів про любов до солодошів у 2020 році

The Countries Which Have a Sweet Tooth

Share of respondents from selected countries which said they consumed sweets or chocolate regularly



1,000+ respondents aged 18-64 per country surveyed in 2020/21

Джерело: [25]