

ЗАЛУЧЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ДОСВІДУ РОБОТИ КОНДИТЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

©2020 ТРЕТЯК В. П., ЛОБОДА М. О.

УДК 658:005.332.4]:664.143/.149(477)
JEL: E23; L66

Третяк В. П., Лобода М. О. Залучення позитивного досвіду роботи кондитерських компаній зарубіжних країн для підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі України

Конкурентоспроможність розглядається як ключовий критерій оцінки успішності компаній кондитерської промисловості. Проведено аналіз показників загальних обсягів зовнішньої торгівлі України – хлібобулочними, борошняними, кондитерськими виробами та аналогічними продуктами за останні три роки. Зазначено, що хлібобулочна, борошняна та кондитерська галузі за останній час є активними учасниками зовнішньоекономічної діяльності та впевнено просувають свою продукцію на зовнішній ринок. Визначено найпотужніші зарубіжні кондитерські компанії, які вважаються лідерами на міжнародному ринку. Наведено найуспішніші стратегії та напрями ведення бізнесу відповідно до політики та правил зарубіжних кондитерських компаній. Проаналізовано лідерів серед українських кондитерських компаній. Важливе значення для створення найсприятливіших умов для наближення України до ринкових структур зарубіжних країн має державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, яке передбачає створення певних умов та механізмів для ефективного розвитку відносин українських суб'єктів господарювання в різних країнах та заохочення їх до конкуренції та ліквідації монополізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано деякі складові ведення бізнесу зарубіжними кондитерськими компаніями, які слід застосовувати в діяльності вітчизняних компаній кондитерської промисловості з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, державне регулювання, кондитерська компанія, кондитерська промисловість, бізнес-процеси, суб'єкт господарювання.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-46-52>

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 25.

Третяк Вікторія Павлівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)
E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Лобода Марина Олександрівна – магістр кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)
E-mail: marinaloboda16@gmail.com

УДК 658:005.332.4]:664.143/.149(477)
JEL: E23; L66

Третяк В. П., Лобода М. А. Привлечение положительного опыта работы кондитерских компаний зарубежных стран для повышения конкурентоспособности предприятий кондитерской отрасли Украины

Конкурентоспособность рассматривается как ключевой критерий оценки успешности компаний кондитерской промышленности. Проведен анализ показателей общих объемов внешней торговли Украины – хлебобулочными, мучными, кондитерскими изделиями и аналогичными продуктами за последние три года. Отмечено, что хлебобулочная, мучная и кондитерская отрасли в последнее время являются активными участниками внешнеэкономической деятельности и уверенно продвигают свою продукцию на внешний рынок. Определены наиболее мощные зарубежные кондитерские компании, которые считаются лидерами на международном рынке. Приведены самые успешные стратегии и направления ведения бизнеса в соответствии с политикой и правилами зарубежных кондитерских компаний. Проанализированы лидеры среди украинских кондитерских компаний. Важное значение для создания самых благоприятных условий для приближения Украины к рыночным структурам зарубежных стран имеет государственное регулирование внешнеэкономической деятельности, которое предусматривает создание определенных условий и механизмов для эффективного развития отношений украинских субъектов ведения хозяйства в разных странах и поощрение их к конкуренции и ликвидации монополизма в сфере внешнеэкономической деятельности. Предложены некоторые составляющие ведения бизнеса зарубежными кондитерскими компаниями, которые следует применять в деятельности отечественных компаний кондитерской промышленности с целью повышения их конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, государственное регулирование, кондитерская компания, кондитерская промышленность, бизнес процессы, субъект ведения хозяйства.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 25.

Третяк Виктория Павловна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления и администрирования, Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина (ул. Миросицька, 1, Харьков, 61002, Украина)
E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Лобода Марина Александровна – магістр кафедри управління та адміністрування, Учебно-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)
E-mail: marinaloboda16@gmail.com

Tretiak V. P., Loboda M. O. Using Positive Experience of Activities of the Confectionery Companies in Foreign Countries to Increase the Competitiveness of Confectionery Enterprises in Ukraine

Competitiveness is viewed as a key criterion for evaluating the success of confectionery companies. The analysis of indicators of the total volumes of Ukraine's foreign trade with bakery, flour, confectionery and similar products for the last three years is carried out. It is noted that the bakery, flour and confectionery industries have recently been active participants in foreign economic activity and are confidently promoting their products to the external market. The most powerful foreign confectionery companies, which are considered leaders in the international market, are defined. The most successful strategies and directions of business management in accordance with the policies and rules of foreign confectionery companies are presented. Leaders among Ukrainian confectionery companies are analyzed. In order to create the most favorable conditions for Ukraine's approaching the market structures of foreign countries, the most important is the State regulation of foreign economic activity, which provides for the creation of certain conditions and mechanisms for the efficient development of relations between Ukrainian economic entities in different countries and encouraging them to compete and eliminate monopolies in the sphere of foreign economic activity. Some components of business management by foreign confectionery companies are proposed, which should be used in the activities of domestic confectionery companies in order to increase their competitiveness.

Keywords: competitiveness, the State regulation, confectionery company, confectionery industry, business processes, economic entity.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 25.

Tretiak Viktoriia P. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Loboda Maryna O. – Master of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: marinaloboda16@gmail.com

У сучасних ринкових умовах ведення бізнесу будь-якому суб'єкту господарювання для ефективного функціонування слід оцінювати перспективи власної конкурентоспроможності. Всесвітній економічний форум визначає конкурентоспроможність як сукупність інститутів, політики та чинників, які визначають рівень продуктивності праці [25]. Конкурентоспроможність підприємства також можна визначити як здатність забезпечувати високу виробничу ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам, та як здатність завоювати і тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління. Розглядаючи це в перспективі, компанії та галузь можуть бути конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках.

Кондитерський ринок України останнім часом помітно змінюється, тому питання конкурентоспроможності цієї галузі є досить актуальними. Якщо підприємства кондитерської галузі хочуть досягти успіху, вони повинні розвивати та підтримувати конкурентні переваги. До цих переваг можна віднести: ефективність маркетингової діяльності, імідж і фінансовий стан підприємства, рентабельність продажів, ефективність менеджменту тощо.

Теоретичним надбанням теоретичних і практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств є наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів: І. П. Арнаута [2], В. Л. Диканя [3], М. Е. Портера [6], О. Г. Янкового [8] та ін.

Розробленню питань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі значну увагу у своїх дослідженнях приділяють

Д. О. Стрельникова [7], І. В. Тюха [9], О. В. Шестак [10] та ін.

Проте на теперішній час потребує подальшого вивчення сучасний досвід роботи зарубіжних кондитерських компаній, що надасть можливість запропонувати практичні рекомендації стосовно визначення конкурентних пріоритетів конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі України.

Метою статті є проведення аналізу роботи кондитерських компаній зарубіжних країн і залучення їх позитивного досвіду для підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі України.

Дослідження діяльності кондитерської галузі в зарубіжних країнах підтверджує її стрімкий розвиток. Найрозвинутішими серед них слід вважати такі країни-лідери: Туреччину, Німеччину, Францію та Великобританію, оскільки споживання кондитерських виробів у цих державах у п'ять разів більше за середній показник у світі. У Німеччині, Великобританії та Франції (на найбільших ринках Західної Європи) споживач витрачає на шоколад удвічі більше, ніж на цукор, і майже в 10 разів більше, ніж на гумку. Хоча діти є основною цільовою групою цукрових кондитерських виробів, шоколад користується попитом у значно ширшій аудиторії та постійно піддається інноваціям [12].

Що стосується кондитерської галузі нашої країни, то варто відзначити її активний розвиток за останні роки. Аналіз статистичних даних демонструє, що в Україні спостерігається підвищення показників загальних обсягів зовнішньої торгівлі хлібобулочними, борошняними, кондитерськими виробами, з вмістом

або без вмісту какао; вафельними пластинами, порожніми капсулами, придатними для використання у фармацевтиці, вафельними облатками для запечування, рисовим папером і аналогічними продуктами експорту та імпорту (табл. 1).

ської промисловості, є актуальним питанням. До компаній кондитерській галузі, які користуються високим попитом у всьому світі, належать:

- ✦ Американська багатонаціональна компанія Mondelez International, яка була заснована

Таблиця 1

Загальні обсяги зовнішньої торгівлі хлібобулочними, борошняними, кондитерськими виробами та аналогічними продуктами експорту та імпорту України

Рік	Експорт		Імпорт	
	Кількість, кг	Вартість, тис. дол. США	Кількість, кг	Вартість, тис. дол. США
2017	100541815,3	139300,9	14391846,5	40473,4
2018	104112412,8	153076,4	18764132,2	56903,5
2019	103542072,2	173486,8	25939332,2	81698,7

Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України [11].

Україна у 2019 р. здійснила експорт продукції на суму 173486,8 тис. дол., що на 20410,4 тис. дол. більше, ніж у 2018 р. Показник імпорту у 2019 р. порівняно з 2018 р. виріс на 24795,2 тис. дол. Таким чином, можна зазначити, що хлібобулочна, борошняна та кондитерська галузі останніми роками є активними учасниками зовнішньоекономічної діяльності та впевнено просувають свою продукцію на зовнішній ринок.

Також слід зазначити, що за 2019 р. Україна найбільше експортувала продукцію в Європу – 58995,6 тис. дол., у Білорусь – 22623,1 тис. дол., Молдову – 17236,4 тис. дол., Казахстан – 12037,7 тис. дол. А імпортували в нашу країну найбільше Польща – з показником 30247,6 тис. дол. і Німеччина – 8885,8 тис. дол. [11].

Якщо розглядати окремо обсяги зовнішньої торгівлі хлібобулочними, борошняними, кондитерськими виробами та аналогічними продуктами експорту та імпорту з України до європейських країн, то можна побачити, що зазначені показники теж мають тенденцію до зростання (рис. 1, рис. 2).

Важливе значення для створення більш сприятливих умов для наближення українських підприємств кондитерської промисловості до ринкових структур зарубіжних країн і захисту економічних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності має державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, яке здійснюється через систему заходів законодавчого, виконавчого та контролюючого характеру в інтересах національної економіки. Це регулювання передбачає створення певних умов і механізмів для ефективного розвитку відносин українських суб'єктів господарювання з різними країнами, а також заохочення до конкуренції та ліквідації монополізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідження бізнес-процесів найпотужніших зарубіжних компаній, які вважаються лідерами на міжнародному ринку серед підприємств кондитер-

у 1903 р. і мала первинну назву Kraft Foods. Нинішня Mondelez International створена у 2012 р. у результаті поділу Kraft Foods на дві незалежні компанії: у Північній Америці – Kraft Foods Group – і міжнародну компанію Mondelez International. Компанія включає такі найвідоміші світові торгові марки, як Oreo, Milka, Toblerone, TUC та Cadbury. Компанія працює у 80 країнах із щорічним доходом близько 36 млн дол. [19]. Незважаючи на те, що Mondelez International базується в США, найбільшим ринком для компанії вважається Європа. У 2019 р. було призначено нового виконавчого віце-президента Mondelez International в європейському регіоні – Вінса Грубера. Він буде відповідати за бізнес-компанії в Західній, Північній, Південній і Східній Європі, які, своєю чергою, включають бізнес Mondelez International на ринку України [5].

- ✦ Швейцарська компанія Nestlé з виробництва продуктів харчування та напоїв, заснована в 1866 р., найвідоміша за такими продуктами, як KitKat, Nesquick, Nespresso та Maggi. Це найбільша харчова компанія у світі за виміром доходу, яка користується величезною популярністю в усьому світі, продовжуючи розвивати великий бізнес і залишаючи свій слід у різних галузях [21].
- ✦ Компанія Ferrero, заснована в Італії у 1946 р., є третім за величиною виробником кондитерських виробів у світі. Ferrero винайшла крем з лісовим горіхом, який використовується в популярному Ferrero Rocher. Також завдяки цьому інноваційному продукту широке розповсюдження отримали такі продуктові лінійки, як Kinder та Nutella [14].
- ✦ Японська кондитерська компанія Meiji, заснована у 1916 р., виробляє фармацевтичну продукцію, а також солодощі, які відомі в усьому

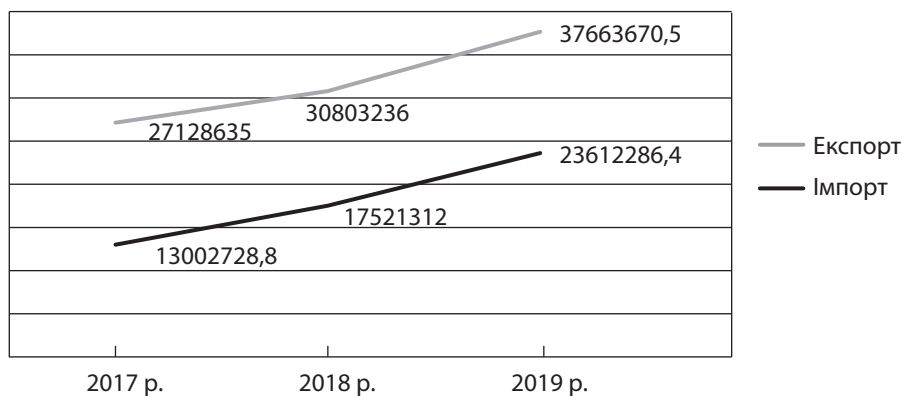


Рис. 1. Обсяги зовнішньої торгівлі (експорту та імпорту) хлібобулочними, борошняними, кондитерськими виробами, та аналогічними продуктами України з європейськими країнами за 2017–2019 рр. (кількість, кг)

Джерело: побудовано за даними [11].

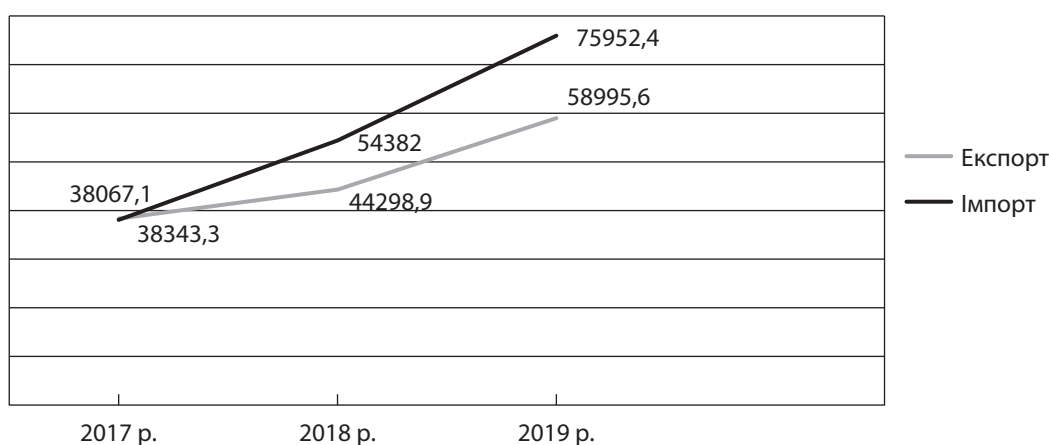


Рис. 2. Обсяги зовнішньої торгівлі (експорту та імпорту) хлібобулочними, борошняними, кондитерськими виробами та аналогічними продуктами України з європейськими країнами за 2017–2019 рр. (вартість, тис. дол. США)

Джерело: побудовано за даними [11].

світі під назвою «Hello Panda» та «Yan Yan». Значний дохід від продуктів харчування та лікарських засобів забезпечив високий рейтинг компанії [18].

- ✦ Компанія Hershey, яка була створена у 1894 р. і є найбільшим виробником кондитерських виробів у США. Компанія відома своїми серіями Kisses and Reese's, які знають у всьому світі [16].
- ✦ Швейцарська шоколадна компанія Lindt & Sprüngli, яка була створена в 1845 р. Спочатку вона славилася своїми трюфелями, тепер краще розпізнається по м'яких кулястих шоколадках, загорнутих у тверду оболонку. Незважаючи на те, що попит на продукцію компанії протягом багатьох років відчутно зменшився у США, бренд зберігає популярність у Європі та в Австралії, зокрема завдяки морозиву Lindt [17].
- ✦ Італійська кондитерська компанія Perfetti Van Melle, що створена у 2001 р. і швидко зростає з тих пір. Вона має 30 дочірніх компаній і реалізує продукцію в понад 159 країн. Perfetti Van Melle виробляє такі популярні бренди, як Chupa Chups, Fruittella, Mentos і Smint [23].

- ✦ Німецька кондитерська компанія Haribo, створена у 1920 р., спеціалізується на цукерках з желе в різноманітних формах. Ця компанія розповсюджена по всьому світу, в даний час розширюється в Азії. Компанія характеризується найбільшою присутністю в Європі та стабільною популярністю у Британії [15].

Успіх вищезазначених кондитерських компаній залежить, насамперед, від формування сильного бренду та способів позиціонування в маркетингу.

Що стосується лідерів української кондитерської промисловості, то слід виділити такі компанії:

- ✦ Корпорація «Roshen» – вважається безперечним лідером в українській кондитерській галузі. Офіс компанії знаходиться у м. Київ. «Рошен» виготовляє близько 300 найменувань кондитерських виробів [24].
- ✦ Компанія «Конті» – виробляє багато різноманітних кондитерських виробів, таких як: цукерки, різні складні десерти, рулети, батончики, крекери та шоколадні вироби. Станом на 2019 р. до складу компанії входили Костянтин-

нівська кондитерська фабрика та логістичний центр класу «А» в м. Дніпро. Також у 2019 р. розпочато будівництво ще однієї фабрики у м. Канів Черкаської області [4].

- ✦ Компанія «АВК» – виробничі потужності розташовані в м. Дніпро. Компанія виготовляє шоколадні вироби, злакові солодощі та снеки, желейні цукерки та інші солодощі [1].

Повертаючись до зарубіжних кондитерських компаній-лідерів, варто зазначити найуспішніші стратегії та політику ведення бізнесу цих компаній, що допомагає їм вдало розвиватися в кондитерській галузі (табл. 2).

використовуючи досконалість в їх управлінні, креативність та дисциплінованість, займатися вивченням кожного споживача, його характеру та інтересів. Такі маркетингові інновації сприяють зростанню компанії та реалізації її потенціалу. У результаті цього створюються бачення та суть бренду компанії, які потім інтегруються в її місію та цілі;

- ✦ *необхідність притягнення уваги PR і цифрових агенцій.* Нові покоління використовують засоби масової інформації абсолютно по-різному, і споживання контенту постійно змінюється. Тому варто орієнтуватися в сучасних

Таблиця 2

Політика ведення бізнесу успішних зарубіжних компаній кондитерської галузі

Компанія	Політика
Nestle	Запорукою успіху компанії є стратегічна побудова брендів, а точніше досконалість в управлінні брендом, креативність та дисциплінованість. Варто зазначити, що компанія займається ретельним вивченням кожного споживача, його характеру та інтересів. На основі цього створюються бачення та суть бренду, які потім інтегруються в місію та цілі компанії. Працівники компанії долучають до роботи внутрішніх і зовнішніх партнерів, таких як агенції з вивчення ринку та закупівлі, ЗМІ, а також PR та цифрові агенції
Mondeléz International	Компанія постійно представляє споживачам нові продукти, вдосконалюючи інгредієнти виробів. Також поширення цифрових, соціальних і мобільних платформ визначає взаємодію споживачів з брендами. Для досягнення цілей компанія створила спеціалізовану багатofункціональну команду з високопотенційних внутрішніх колег і досвідчених талантів з провідних компаній
Hershey	Компанія застосовує концепцію мікромаркетингу до свого бізнесу, а це означає, що компанія продає певні товари невеликій цільовій аудиторії, пристосовуючи свою продукцію для задоволення їх конкретних потреб. Таким чином, Hershey прагне надати своїм клієнтам більш широкий асортимент, персоналізуючи свою продукцію за більш високими цінами. І навіть при невеликому доході за такого підходу, персоналізовані магазини заробляють хороші націнки та доходи для компанії. Hershey також має заздалегідь розроблені різноманітні заходи для проведення весіль, днів народження та інших свят

Джерело: складено за даними [13; 20; 22].

Сьогодні бізнес європейських країн має у своєму розпорядженні передові маркетингові інструменти та технології, які забезпечують високий рівень конкурентоспроможності компаніям кондитерської промисловості. Бізнес повинен використовувати ці інструменти, створювати якісний контент і персоналізувати свій досвід. Персоналізацією вважається один із способів реагування на вимогливі та мінливі умови, в яких опиняється споживач.

Успіх у веденні бізнесу зарубіжними кондитерськими компаніями дає можливість залучити їх досвід у діяльність вітчизняних компаній кондитерської промисловості, а саме:

- ✦ *необхідність періодично представляти споживачам нові продукти,* вдосконалюючи інгредієнти виробів, оскільки в результаті трансформацій зовнішнього середовища у покупців з'являються нові потреби та способи їх задоволення. Також слід стратегічно будувати бренди,

тенденціях, поєднуючи цінності, важливі для аудиторії, з корпоративними та брендовими цінностями компанії. Поширення цифрових, соціальних і мобільних платформ визначає взаємодію споживачів з брендами, що, своєю чергою, позитивно впливає на діяльність компанії, зростання прибутку та підвищення впізнаваності бренду;

- ✦ *необхідність залучення консалтингових компаній, професійних консультантів,* які здатні оцінити стан, побачити джерело проблем і розробити заходи з їх вирішення.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз роботи зарубіжних кондитерських компаній дозволяє зробити висновок, що впровадження системного підходу та ефективного використання управлінських, технічних і технологічних заходів буде сприяти підвищенню конкурен-

тоспроможності українських підприємств кондитерської промисловості. Пріоритетними напрямками державної політики для цієї галузі мають стати створення належних умов, за яких підприємства будуть мати можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію, що стане суттєвим кроком уперед при розширенні обсягів та номенклатури експорту продукції кондитерської промисловості держави, та, як наслідок, вплине на зміцнення національної економіки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт АВК. URL: <http://www.avk.ua/ua/uk>
2. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111–114.
3. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2011. № 36. С. 100–105. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1209/1/%D0%94%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%8C.pdf>
4. Офіційний сайт Конті. URL: <http://www.konti.com/ua>
5. Назначен новий глава європейського бізнеса Mondelez International. URL: <https://www.sostav.ru/publication/naznachen-novyy-vitse-prezident-evropejskogo-biznesa-proizvodyashchego-alpengold-35902.html>
6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 715 с.
7. Стрельникова Д. А. Сегментация украинского рынка кондитерских изделий. *Економіка та держава*. 2010. № 3. С. 69–71. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2010/21.pdf
8. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
9. Тюха І. В., Кравчук Н. В. Сучасні тенденції розвитку світового ринку кондитерських виробів. *Цукор України*. 2012. № 8. С. 25–29.
10. Шестак О. В. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». 2013. № 6. С. 132–137. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/2829/1/vestnik_NPI_2013_6_Shestak_Suchasnyi%20stan.pdf
11. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Euromonitor International. URL: <https://www.euromonitor.com/confectionery-in-western-europe/report>
13. Evaluating Hershey's Marketing Strategies and Initiatives. URL: <https://marketrealist.com/2015/10/hershey-marketing-strategies-initiatives/>
14. Ferrero Group, Alba, Italy. URL: <http://www.ferrero.com/>

15. Haribo. URL: <https://www.haribo.com/ruRU/glavnaja-stranica.html>
16. Hershey Co. URL: <https://www.thehersheycompany.com/>
17. Lindt & Sprugli. URL: <https://www.lindt.ch/de/>
18. Meiji Co. URL: <https://www.meiji.com/>
19. Mondelez International Inc., Deerfield, Ill. URL: <http://www.mondelezinternational.com/home/index.aspx>
20. MONDELEZ REVEALS THEIR 3 POINT SUCCESS STRATEGY. URL: <https://abasto.com/en/news/mondelez-reveals-success-strategy/>
21. Nestlé SA, Vevey, Switzerland. URL: <http://www.nestle.com/>
22. Nestlé: Strategic building of brands, creativity and discipline are the key to success. URL: <https://www.media-marketing.com/en/interview/nestle-strategic-building-of-brands-creativity-and-discipline-are-the-key-to-success/>
23. Perfetti Van Melle. URL: <https://www.perfettivanmelle.com/>
24. Офіційний сайт Roshen. URL: <https://roshenstores.com/>
25. What exactly is economic competitiveness? World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2017/09/what-is-economic-competitiveness/>

REFERENCES

- Arnaut, I. P. "Doslidzhennia pidkhodiv shchodo definitisii konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Research of Approaches to the Definition of Enterprise Competitiveness]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3 (2012): 111-114.
- Dykan, V. L., and Ponomaryova, T. V. "Metodychni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Methodical Approaches to Assessing the Competitiveness of the Enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*. 2011. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1209/1/%D0%94%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%8C.pdf>
- "Evaluating Hershey's Marketing Strategies and Initiatives". <https://marketrealist.com/2015/10/hershey-marketing-strategies-initiatives/>
- Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/confectionery-in-western-europe/report>
- Ferrero Group, Alba, Italy. <http://www.ferrero.com/>
- Haribo. <https://www.haribo.com/ruRU/glavnaja-stranica.html>
- Hershey Co. <https://www.thehersheycompany.com/>
- Lindt & Sprugli. <https://www.lindt.ch/de/>
- Meiji Co. <https://www.meiji.com/>
- Mondelez International Inc., Deerfield, Ill. <http://www.mondelezinternational.com/home/index.aspx>
- MONDELEZ REVEALS THEIR 3 POINT SUCCESS STRATEGY. <https://abasto.com/en/news/mondelez-reveals-success-strategy/>
- "Naznachen novyy glava yevropejskogo biznesa Mondelez International" [The New Head of European Business Mondelez International Is Appointed]. <https://www.sostav.ru/publication/naznachen-novyy-vitse-prezident-evropejskogo-biznesa-proizvodyashchego-alpengold-35902.html>

- "Nestle: Strategic building of brands, creativity and discipline are the key to success". <https://www.media-marketing.com/en/interview/nestle-strategic-building-of-brands-creativity-and-discipline-are-the-key-to-success/>
- Nestle SA, Vevey, Switzerland. <http://www.nestle.com/>
- Ofitsiyni sait AVK. <http://www.avk.ua/ua/uk>
- Ofitsiyni sait Konti. <http://www.konti.com/ua>
- Ofitsiyni sait Roshen. <https://roshenstores.com/>
- Perfetti Van Melle. <https://www.perfettivanmelle.com/>
- Porter, M. *Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive Advantage: How to Achieve a High Result and Ensure its Stability]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2007.
- Shestak, O. V. "Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku kondyterskoi haluzi" [Current State and Development Trends of the Confectionery Industry]. Visnyk NTU «KhPI». Seriiia «Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva». 2013. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/2829/1/vestnik_HPI_2013_6_Shestak_Suchasnyi%20stan.pdf
- Strelnikova, D. A. "Segmentatsiya ukrainskogo rynku konditerskikh izdeliy" [Segmentation of the Ukrainian Confectionery Market]. *Ekonomika ta derzhava*. 2010. http://www.economy.in.ua/pdf/3_2010/21.pdf
- Teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Theoretical, Methodological and Practical Aspects of Enterprise Competitiveness]. Odesa: Atlant, 2017.
- Tiukha, I. V., and Kravchuk, N. V. "Suchasni tendentsii rozvytku svitovoho rynku kondyterskykh vyrobiv" [Current Trends in the World Confectionery Market]. *Tsukor Ukrainy*, no. 8 (2012): 25-29.
- "What exactly is economic competitiveness? World Economic Forum". <https://www.weforum.org/agenda/2017/09/what-is-economic-competitiveness/>
- "Zovnishnia torhivlia okremymy vydamy tovariv za krainamy svitu" [Foreign Trade in Certain Types of Goods by Country]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua>