

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Розкрито прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства. Сформовано стратегію виходу на міжнародний ринок для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Визначили стратегічну модель розвитку у напрямку спільного підприємства українського підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на ринку Польщі.

Ключові слова: стратегія, розвиток, стратегія розвитку, міжнародна діяльність, євроінтеграція.

Abstract

The applied principles of forming an enterprise development strategy have been revealed. A strategy for entering the international market for the Vinnytsia Confectionery Factory PJSC has been formed. A strategic development model has been determined in the direction of a joint venture of the Ukrainian enterprise Vinnytsia Confectionery Factory PJSC in the Polish market.

Key words: strategy, development, development strategy, international activity, European integration.

Вступ

Все частіше, щоб бути конкурентоспроможними на глобальному рівні, транснаціональні корпорації мають співпрацювати у глобальному масштабі. Ця необхідність знаходить свій відбиток у прискоренні глобальних стратегічних партнерств між великими та малими компаніями. Враховуючи загальний стан країни через війну у 2022 році можемо окреслити додаткові причини ведення промислових потужностей на ринку ЄС для України: близько 6 мільйонів українців покинуло країну та поїхали до Європи; у зв'язку з перебоями електроенергії підприємства України зачиняються, або мають обмежений час роботи, тож необхідність в підприємстві на території Європи допоможе зберегти кількість виробленої продукції.

Результати дослідження

Сформуємо стратегію виходу на міжнародний ринок для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Після вибору найбільш адекватної конкурентним перевагам та потенціалу країни ринку ЄС логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортування, спільне підприємництво, пряме інвестування.

Вихід українського підприємства на ринок Польщі полягає у створенні спільного підприємства. З боку аналізу потрібно враховувати ринок Польщі та України. Підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» вже має досвід спільного підприємства з фабрикою «Bonbonetti Choco Kft» в Угорщині [1]. З боку України даний союз має велику кількість переваг: вихід до ринку ЄС та продаж продукції під маркою відомого бреду Польщі, економія виробничих потужностей та успішне делегування, подолання економічних бар'єрів між країнами. Для Польщі дане виробництво має перспективу підвищення кількості споживачів, зниження виробничих витрат за допомогою можливості використання додаткових ресурсів, взаємний розподіл ризиків, що є дуже важливим [2].

Далі визначимо стратегічну модель розвитку у напрямку спільного підприємства українського підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на ринку Польщі.

Розглянемо таблицю способів євроінтеграції для даного підприємства. (табл. 1).

Після проведення аналізу, можемо визначити найперспективнішу модель розвитку для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – підрядне виробництво.

Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції. У нашому

випадку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виступає як продавець та ми пропонуємо укласти угоду з виробником Польщі своєї продукції. Продукція буде виготовлятися на ринку ЄС, Польщі, якість якої відповідає європейським стандартам [3].

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця способів євроінтеграції для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Фактори	Ліцензування	Підрядне виробництво	Експорт
Високі виробничі витрати	+		
Низькі виробничі витрати		+	+
Ліберальна імпортна політика	+	+	+
Жорстка імпортна політика			
Низький політичний ризик	+	+	
Високий політичний ризик			+
Малий обсяг ринку	+		
Низька адаптація продукту	+		
Висока адаптація продукту		+	+

Джерело: складено автором

Вибір потенційного партнера залежить від багатьох факторів, такі як, виробничі потужності, направленість компанії, фінансовий стан, попередня репутація на ринку Польщі.

Існує багато способів щодо оцінки кандидатів в партнери, але найбільш комфортним є загальна схема оцінки вибору партнера. У міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методики оцінки потенційних партнерів виділяють характеристики, які важливо враховувати при організації вибору партнера. Це може бути ступінь солідності, досвід попередніх угод подібного типу, репутація підприємства, сумісність товарів, позиція підприємства на зовнішньому ринку та інші.

Як показав досвід, підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» широко цінить партнерські відносини та відповідально відноситься до підбору партнера на ринку. У нашому випадку міжнародний кондитерський ринок потребує відповідного збору інформації щодо компаній.

Пошук та відбір підприємств, які є потенційними партнерами підприємства Рошен, включає низку етапів. Перший етап – потрібно сформувати список тих підприємств, яку можуть бути партнерами Рошен та провести оцінку відповідності інтересів даних претендентів. Другий етап – оцінка загальної відповідності підприємств можливих партнерів. Третій етап – оцінити готовність потенційних підприємств до співпраці з Рошен. Можливі кандидати оцінюються і відбираються за допомогою критеріїв, кожному з яких надається ступінь вагомості від 1 до 5. Значення балів оцінюється за п'ятибальною шкалою.

Для порівняння потенційних партнерів обрали три найвідоміші кондитерські фабрики в Польщі. Перша та менш вірогідна для співпраці з Рошен є компанія SKAWA – відома польська кондитерська з більш ніж сторічною традицією. Компанія пропонує покупцям високоякісну продукцію, яка є здоровою та виготовлена з найкращих, природних, генетично не модифікованих ресурсів. Ціна продукції прийнятна, що робить її доступною для багатьох споживачів.

Продукція компанії SKAWA орієнтована в основному на вафлі різної г/кв.м., і різноманітних смаків, з шоколадною оболонкою або без неї. Найбільш пізнаваною є наша вафля у формі трикутника під назвою ELITESSE. Крім вафель пропонуємо різноманітне печиво, дрібні імбирні хлібці та драже.

Компанія SKAWA співпрацює не тільки з численними польськими дистриб'юторами, а й з величезними мережами супермаркетів. Також експортує продукцію в різні країни, такі як: Канада, США, Франція, Німеччина, Іспанія, Чехія, Словаччина, Україна, Монголія, Саудівська Аравія та Ємен. У той же час відкрита для нових готових ринків. Підприємство є власниками торгової марки «The Best in Poland» і в 2010 році отримали нагороду «Товар року» за драже.

Дане підприємство, на жаль, не має потрібного досвіду спільного підприємства за моделлю підрядності. Ми не можемо гарантувати рішучість даного підприємства до співпраці з Рошен, так як бачимо з сайту підприємства основний продаж тільки своєї виробленої продукції.

Наступне польське підприємство для співпраці є Milanówek. Milanówek працює на польському ринку вже шістдесят років. Його флагманським продуктом є помадка, виготовлена за традиційним

рецептом. Вони відрізняються гладкою консистенцією та неповторним смаком. Усе завдяки традиційним рецептам та найякіснішим продуктам. Компанія постачає на ринок не тільки класичні молочні помадки, а й смаки ванілі, какао і навіть банана або солодки. Milanówek також є творцем нової версії англійської помадки, батончиків з помадкою та батончиків з карамеллю. Компанія пишається тим, що має всі основні сертифікати якості, IFS і BRC [4].

Для компанії Рошен стратегія спільного підприємства з компанією Milanówek не буде прибутковим чи взагалі реалізованим у повну міру, через неспроможність виробничих структур польського підприємства виготовляти продукцію Рошен. Продукція Рошен відрізняється варіацією товарів та може бути: вафлі, карамельні вироби, цукерки, шоколадки та батончики, печиво і вафлі, торти та бісквіти. Дана варіація продукції вимагає потужних виробничих сил. Кваліфікованості персоналу та суміжність обох брендів. Компанія Milanówek не виготовляє на польському ринку продукцію схожу на товари Рошен, а тому не може розглядатися надалі як потенційний партнер.

У якості важливого потенційного партнера для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» ми пропонуємо обрати Colian Holding SA [5].

Colian Holding SA – провідне акціонерне підприємство з польським капіталом на ринку кондитерських виробів, яке конкурує з міжнародними концернами. Спеціалізується на виробництві, дистрибуції та реалізації продуктів харчування у кондитерській промисловості, виробництві напоїв та спецій. До складу групи входять такі компанії: Colian sp. Zoo, виробник продуктів харчування відомих марок, та Colian Logistic sp. Zoo займається зберіганням і дистрибуцією продуктів. Компанія має розподільчий центр у Костшині [52]. Пропонуємо продукцію під наступними торговими марками: Goplana, Solidarność, Jutrzenka, Grzeński, Familijne, Jeżyki, Akuku, Hellena.

На підприємстві впроваджено системи менеджменту якості: ISO 9001, ISO 14001, HACCP, International Food Standard, BRC (British Retail Consortium), сертифікати для східних ринків (Україна, Білорусь, Росія) [5].

Вибір даної компанії для спільного підприємства з Рошен обумовлений такими факторами: продукція обох компаній має суміжний характер; компанія займає стійку лідерську позицію; компанія «Colian» має багаторічний досвід спільного виробництва з іншими компаніями; успішно працює на кондитерському ринку Польщі; компанія готова до співпраці з іноземними виробниками; об'єднує в собі низку відомих компаній, визнаних на ринку ЄС; компанія «Colian» відома за межами Польщі та її продукція відома на всесвітньому рівні; компанія дотримується норм якості ЄС, має титул «Перлина польської економіки» за реалізацію успішної корпоративної політики та стратегії розвитку, що призвела до сильного скачка серед інших конкурентів на ринку Польщі.

Проаналізувавши всі фактори, підтверджуємо, що одним з найпрогресивніших стратегічних підходів до міжнародного розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на кондитерському ринку Польщі є стратегія спільного підприємства у формі підрядного, тобто укладання контракту з місцевим виробником на випуск товарів з кондитерської компанією «Colian» [5]. Вона дає можливість розгорнути діяльність швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником «Colian».

Наступний план дій по реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на виробничих потужностях «Colian» є розробка її місії та стратегічних орієнтирів у реалізації стратегії міжнародного розвитку [6].

Місія підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є розширення міжнародної діяльності на ринок ЄС з метою формування конкурентоспроможного стану на ринку Польщі задля випуску високоякісної продукції, залучення інвестицій в Україну, розповсюдження продукції на ринок ЄС та світовий, використання високоякісної технології та закріплення імені бренду на світовому ринку.

Розглянемо стратегічні орієнтири підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Стратегічними цілями ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є забезпечення успішного розвитку на ринку Польщі; отримання прибутку від даної реалізації; розширення виробничих потужностей кондитерської продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Цільові орієнтири підприємства є стійка позиція на висококонкурентному ринку Польщі та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб споживачів за якістю та ціною.

Філософія підприємства є формування командної підтримки у формі партнерства. Дотримання загальноприйнятих норм у країнах ЄС (норми моралі та взаємовідносин зі споживачем, конкурентами). Створення культури колективізму. Зовнішній образ підприємства. Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку.

За таких умов створення підрядного виробництва допоможе українській кондитерській продукції вихід до ринку Польщі та добавить варіативності продовольчих товарів на польському ринку.

Визначили, що логічним кроком є розширення виробничих потужностей на територію Польщі, що розширить продаж на території ЄС для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Наступним кроком – проаналізуємо кондитерський ринок Польщі та оберемо компанію для спільного підприємства з ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» [5].

За останні п'ять років кількість пунктів продажу кондитерських виробів у Польщі збільшилась на 20%. Загальна вартість польського ринку солодощів становить порядку 13 мільярдів злотих (3 мільярди 250 мільйонів євро). Немалу роль в ньому грають приватні малі і середні кондитерські фірми, які експерти називають ремісники. Їх традиція входить в середину 18-го століття, коли в Торуні в 1763 році була створена перша в Польщі і одна із самих старих у світі кондитерська фірма Коперник, яка до них випускає пряники [4]. За даними дослідження компанії KPMG, 91% поляків купує солодке, 68% – шоколадні цукерки. Але це швидше масове виробництво, адже якісні кондитерські вироби не дешеві. У Варшаві кілограм торта коштує від 40-50 злотих (10-12 євро).

Серед основних кондитерських виробів переважають товари таких міжнародних компаній, як Nestle, Jelly Belly, Ferrero, Kinder та їх доля на ринку складає близько 60% відсотків. Що стосується місцевих брендів, можемо зазначити такі, як: Milanówek, Tago, Colian, Kopernik, Śnieżka, Skawa, що складають близько 40 %.

Висновки

Здійснено дослідження кондитерського ринку, обраний головний можливий партнер для спільного виробництва на виробничих потужностях «Colian» та були запропоновані можливі товари з боку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має всі підстави запропонувати компанії «Colian» об'єднати зусилля шляхом створенні спільного підприємства за формою підрядного виробництва. Вклад з польської сторони буде в надані виробничих потужностей на польському заводі «Colian», а українська сторона надасть сировину та буде сформований відділ розробки та вдосконалення виробництва з працівниками з Польщі та України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». URL: <https://roshen.com/ua>
2. Богуславський Є.І., Мовчан А.С. Диверсифікація підприємств кондитерської галузі як чинник її економічного зростання. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4893>
3. Андрушків Б. Україна і Польща – економічні аспекти співпраці. *Економіка України*. 2015. № 11. С.82–85.
4. Ринок кондитерських виробів у Польщі: печиво і бісквіти займають понад 57% обсягу ринку. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-v-polshe-pechene-i-biskvity-zanimayut-bolee-57-obema-rynka>
5. Офіційний сайт компанії «Colian». URL: <https://colian.com/en/homepage/>
6. Маркетингове дослідження популярності бренду «Roshen». URL: <https://www.touchpoll.com.ua/uk/>.

Крот Дарія Олександрівна – студент групи ЕК-216, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Науковий керівник: **Несен Леонід Миколайович** – к.т.н., доц. кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: lnesen777@gmail.com

Krot Dariya O. – Faculty of Management and Information Security Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Supervisor: **Nesen Leonid M.** – Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: lnesen777@gmail.com