

## ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МЕДУ НА РИНКАХ КРАЇН ЄС

### FACTORS OF INCREASING COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN HONEY MANUFACTURERS IN THE EU MARKETS

**Середа В.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Нагачевська Т.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Кульчицька І.С.**

магістрант,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Sereda Valentyna**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Nagachevska Tetiana**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Kulchitska Iryna**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

*У статті розкрито економічну сутність конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на міжнародних ринках. Здійснено факторний аналіз бізнес-середовища ринку меду країн ЄС. На базі SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для українських виробників меду на ринках країн ЄС на прикладі українського виробника меду ТОВ «Юкрейніан Бі» на ринку Німеччини. На основі методу експертних оцінок визначено конкурентні переваги та недоліки основних гравців на ринку меду Німеччини, побудовано профіль конкурентних переваг ТОВ «Юкрейніан Бі» на ринку меду Німеччини. Обґрунтовано перспективи посилення конкурентоспроможності українського виробника меду на ринку Німеччини. Запропоновано комплекс стратегічних заходів задля підвищення конкурентоспроможності українського виробника меду на ринку Німеччини, що включає заходи товарної та збутової політики, позиціонування та просування.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, бізнес-середовище, фактори, ринок ЄС, виробники меду.

*В статье раскрыта экономическая сущность конкурентоспособности субъектов хозяйствования на международных рынках. Осуществлен факторный анализ бизнес-среды рынка меда стран ЕС. На базе SWOT-анализа выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для украинских производителей меда на рынках стран ЕС на примере украинского производителя меда ООО «Юкрейниан Би» на рынке Германии. На основе метода экспертных оценок определены конкурентные преимущества и недостатки основных игроков на рынке меда Германии, построено профиль конкурентных преимуществ ООО «Юкрейниан Би» на рынке меда Германии. Обоснованы перспективы усиления конкурентоспособности украинского производителя меда на рынке Германии. Предложен комплекс стратегических мер в целях повышения конкурентоспособности украинского производителя меда на рынке Германии, который включает меры товарной и сбытовой политики, позиционирования и продвижения.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, бизнес-среда, факторы, рынок ЕС, производители меда.

*Under globalization and intensifying competition in the international markets, domestic manufacturers' competitiveness becomes a relevant issue, especially in key sectors that form the merchandise export of Ukraine in general and in agricultural sector in particular. Ukraine has a potential of increasing honey export to the world market and EU markets. It foregrounds the research of the competitive environment, as well as the assessment of competitive advantages and disadvantages; necessitates defining the factors and the areas to strengthen the competitiveness of Ukrainian honey manufacturers to increase the share of Ukraine in these markets. Among the modern factors of business environment that influence the performance of Ukrainian honey manufacturers and their competitiveness, the most relevant are the transformation of regulatory environment, prospects for renewing the terms of cooperation between Ukraine and the EU, non-price competition, world COVID pandemic, digitalization of economy etc. All these factors demand further analysis and inclusion in the Ukrainian honey manufacturers' strategic management. The economic essence of the economic subjects' competitiveness in the international markets was revealed. A factor analysis of the business environment of the EU honey market was carried out. Based on the SWOT analysis, the strengths and weaknesses, opportunities and threats for Ukrainian honey manufacturers in the EU markets were identified on the example of the Ukrainian honey producer Ukrainian Bee LLC in the German market. Based on expert assessment, the competitive advantages and disadvantages of the main players in the German honey market were determined, and the competitive advantage profile of Ukrainian Bee LLC in the German honey market was made. Prospects for strengthening the competitiveness of Ukrainian honey manufacturers in the German market were grounded. A set of strategic measures to increase the competitiveness of Ukrainian honey manufacturers in the German market, including measures of product and sales policy, positioning and promotion, was created.*

**Key words:** competitiveness, competitive advantages, business environment, factors, EU market, honey manufacturers.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та загострення конкуренції на світовому ринку актуальності набуває питання конкурентоспроможності вітчизняних виробників, особливо в секторах, що є домінуючими у формуванні товарного експорту України, зокрема АПК. Україна має значний потенціал збільшення експорту меду на світовий ринок та ринок ЄС, що зумовлює потребу визначення факторів та напрямів посилення конкурентоспроможності українських виробників меду для зростання частки України на цих ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти проблематики міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, питання формування та реалізації конкурентних переваг розкрито в працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як І. Ансофф, Ф. Вірсем, Р. Грант, А. Дементьєва, В. Дикань, О. Канищенко, Б. Карлоф, Ф. Котлер, В. Кравченко, М. Портер, О. Пригара, О. Савінова, А. Старостіна, М. Трейсі, Р. Фатхутдінов, В. Чернега, А. Юданов, Л. Ярош-Дмитренко.

Зокрема, питання міжнародної конкурентоспроможності було ґрунтовно досліджено М. Портером. Для визначення позиції компанії в галузі ним було розроблено модель п'яти сил конкуренції, яка включає три сили «горизонтальної» конкуренції (загроза появи товарів-замінників (субститутів), загроза появи нових гравців на ринку, які, випускаючи подібні товари, проникатимуть у галузь, та рівень конкурентної боротьби в галузі між наявними компаніями, що вже закріпилися в ній), а також дві сили «вертикальної» конкуренції (ринкова влада споживачів та ринкова влада постачальників) [1]. Ця модель дає змогу оцінити конкурентоспроможність ком-

панії в галузі, отже, перспективи її діяльності на окремому ринку.

А. Старостіна, В. Кравченко, О. Пригара, Л. Ярош-Дмитренко розкривають сутність категорій «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність», «конкурентні стратегії» та наводять пошукові питання для оцінювання конкурентів [2]. Зокрема, «конкурентні переваги – це наявність у суб'єкта господарювання таких ключових компетенцій (знання, інформація, технології, персонал, стратегії тощо), які є складно відтворювальними конкурентами в довготривалій перспективі і забезпечують йому ринкові переваги та стійкість у конкретних умовах ринкового середовища» [2].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас змінність та волатильність бізнес-середовища діяльності українських виробників агропродукції на міжнародних ринках та ринках країн ЄС вимагають актуалізації оцінки їх міжнародної конкурентоспроможності та актуальних досліджень для визначення напрямів її посилення, зокрема із застосуванням факторного аналізу, методу SWOT-аналізу, методу експертних оцінок. Вирішення цієї актуальної проблеми вимагає виявлення та врахування специфіки виробництва й сучасних тенденцій розвитку міжнародних ринків меду. Серед сучасних факторів бізнес-середовища, що справляють суттєвий вплив на діяльність українських виробників меду та їх конкурентоспроможність, актуальними є трансформація регуляторного середовища, нецінова конкуренція, світова пандемія COVID, діджиталізація економіки.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є проведення аналізу бізнес-середовища на

ринку меду ЄС для визначення конкурентних переваг українських виробників та перспектив їхнього посилання.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

На базі узагальнення та критичного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних учених з'ясовано економічну сутність та запропоновано авторське визначення категорії «конкурентоспроможність»: це здатність ринкового суб'єкта виступати на ринку (в тому числі, на світовому) нарівні та краще з йому подібними, здобувати кращі результати та конкурентні переваги в процесі суперництва, що дає змогу досягати поставленої мети та очікуваного економічного ефекту.

Бджільництво відносять до найбільш перспективних експортних агропромислових галузей України, оскільки на світовому ринку спостерігається суттєвий попит на якісний продукт, а в Україні цей вид діяльності належить до традиційних і характеризується переважно високим рівнем якості та смакових властивостей.

Ринок меду ЄС демонструє стійку тенденцію до зростання. ЄС є найбільшим імпортером меду у світі. Україна є одним із найбільших імпортерів на ринку ЄС, доступ на який регулюється тарифною квотою на імпорт, відносно високим митом та нетарифними обмеженнями, а саме вимогами до вмісту, якості, маркування та іншими стандартами й нормативами. Українські виробники є конкурентоспроможними на В2В-ринку меду ЄС (за якістю, адже європейські вимоги імплементовані в українське законодавство, та ціною), однак доцільно підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку В2С.

Спостерігається цінова конкурентна перевага, адже ціна на український мед належить до найнижчих у світі, складаючи 1 532 дол./т. За цим показником Україна посідає 45 місце у світовому рейтингу [3]. Це пов'язано передусім із тим, що більшість вітчизняного продукту екпортується великими обсягами для досягнення промислових цілей. Також експерти це пов'язують з одноманітністю сортів, адже орієнтовно 90% українського меду на експорт складає соняшниковий мед, оскільки саме він виробляється у значних обсягах і становить 70–80% усього виробленого меду в Україні, тоді як липовий, гречаний та акацієвий мед виробляються в значно менших масштабах [4].

В межах угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також Угоди про вільну торгівлю (ПГЗВТ) українським виробникам було надано тарифні квоти, що дають змогу експортувати визначений обсяг продукції за нульовою ставкою мита. За період 2016–2021 рр. тарифна квота на мед складала 5–6 тис. тон, що з огляду на обсяги експорту приводили до її вичерпування ще впродовж першого місяця нового року. Ставка увізного мита на мед понад квоту є досить високою, складаючи 17,3% [5]. Адміністрування тарифної квоти ЄС на мед здійснюється за принципом «перший прийшов – перший обслуговується».

Українські виробники відчувають гостру потребу в перегляді розмірів тарифних квот. Чинні квоти формувалися ще у 2010–2011 рр., тому не відповідають актуальній ситуації. Поставки меду з України в ЄС понад обсягів тарифної квоти у 2016–2018 рр. склали 30–40 тис. т [6], тобто у 6–8 разів перевищили квоту. Оскільки у 2021 р. сплило 5 років з моменту укладання угоди з ЄС, що передбачає можливість перегляду її умов, сьогодні відбуваються відповідні переговори, зокрема щодо збільшення розміру тарифних квот.

На базі факторного аналізу було проаналізовано перспективні ринки Німеччини, Польщі та Бельгії за низкою критеріїв, серед яких слід назвати ємність ринку, вимоги до якості, рівень конкуренції, вхідні бар'єри на ринку, територіальну близькість, індекс легкості ведення бізнесу, культурне сприйняття продукту. Метод експертних оцінок дав змогу виділити ринок Німеччини як потенційно найбільш привабливий. Німеччина є найбільшим споживачем меду в ЄС, більшу частку споживання ця країна покриває за рахунок імпорту.

За методикою А. Старостіної [7] було досліджено стан факторів макромаркетингового середовища на ринку меду Німеччини, а саме політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природних та культурних. Виявлено ключові фактори впливу, такі як загрози (табл. 1) та можливості (табл. 2), на ринку меду Німеччини. Сумарна оцінка можливостей з урахуванням вагових коефіцієнтів склала 15,85 та переважає аналогічну оцінку загроз, що становить 10,95, відповідно, ринок Німеччини є перспективним для ведення діяльності.

Розглянемо перспективи посилення конкурентоспроможності на ринку Німеччини на прикладі українського виробника меду ТОВ «Юкрейніан Бі». Це одна з небагатьох українських компаній, що, окрім великих обсягів сировини в бочках об'ємом 200 л, постачає на зовнішні ринки порційний фасований продукт під власною торговою маркою "U'BEE". Крім основного виробництва, компанія має спеціалізовану виробничу лінію та власну пасіку з 300 бджолиних сімей, що сертифіковані Organic Standart Україна відповідно до стандарту IACB та згідно з нормами ЄС. Компанія виробляє мед такого асортименту: різнотрав'я, соняшниковий, липовий, гречаний, акацієвий та мед-крем з фруктовими смаками, а також органічний мед зазначених сортів. Також компанія виробляє корисні для здоров'я медові суміші, а саме меду натурального з пергою, квітковим пилком, молочком матковим, прополісом [8; 9].

Найпопулярніші гравці на ринку меду в Німеччині представлені місцевими брендами, які переробляють та розфасовують переважно імпортний мед, але також пропонують обмежені обсяги меду місцевого виробництва. Ключові

Таблиця 1

**Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз на ринку меду Німеччини**

№	Фактори	Експертна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнта	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/пропозиції
1	Високі вимоги до якості продукту в ЄС	$6 \times 0,2 = 1,2$	Продовжувати дотримуватися європейських стандартів якості.	Проп.
2	Порівняно висока митна ставка на обсяг понад квоту, а саме 17,3%	$7 \times 0,25 = 1,75$	Намагатися встигнути скористатися безмитною квотою.	Проп.
3	Обмежена можливість щодо встановлення прямих контактів з ритейлерами	$7 \times 0,25 = 1,75$	Налагодження прямих контактів з найбільшими мережами супермаркетів.	Попит
4	Потреба у впізнаванні бренду для входу на ринок	$8 \times 0,25 = 2$	Брати участь у виставках, створити німецькомовні сторінки бренду в соціальних мережах.	Попит
5	Високий рівень конкуренції на ринку	$8 \times 0,25 = 2$	Впроваджувати ефективний комплекс маркетингу.	Проп.
6	Споживачі приділяють значну увагу співвідношенню «ціна – якість»	$8 \times 0,15 = 1,2$	Конкурентна ціна на ринку, ефективна стратегія просування, наголошення на високій якості продукту.	Попит
7	Низький рівень лояльності до брендів	$7 \times 0,15 = 1,05$	Привабливий дизайн продукту з детальною інформацією про його склад на етикетці.	Попит
	Сума	10,95		

Джерело: складено авторами

човими торговими марками є “Echter Deutscher Honig”, “Rüdiger Feldt”, “Hoyer”, “Bihopfar”, “Breitsamer”, “Langnese” та “Wernet”. Власні торгові марки супермаркетів, таких як “EDEKA” та “REWE”, а також дискаунтерів на зразок “Lidl” та “Aldi” також популярні через дешевшу ціну та практично ідентичну звичайним брендам якість. Серед імпортних брендів найпопулярнішими є преміальні сорти та мед із лікувальними властивостями, такі як “Manuka Health”, “Watson & Son” (Нова Зеландія), “Rigoni di Asiago” (Італія) та “Darbo” (Австрія). Розглянемо сильні та слабкі сторони “U’BEE” порівняно з основними конкурентами на ринку меду Німеччини (табл. 3).

Лідером німецького ринку меду є “Langnese Honig”, історія якого розпочалася ще в 1927 р. Відібрані “Langnese” медові ферми постачають натуральний мед із Європи, а також Центральної та Південної Америки, забезпечуючи широкий спектр найкращих медових продуктів. Компанія пропонує мед різноманітних сортів високої якості, а її слоган наголошує на натуральності продукту (“The brand that stands for nature”). Ціновий діапазон становить від 10 до 15 євро за кг. Цей медовий бренд є найпопулярнішим у Німеччині, у 2012 р. він одержав спеціальний титул «Бренд сторіччя» [10]. Важливим конкурентом є компанія “Wernet Honig”, яка пропонує широкий спектр продукції, зокрема в преміальному сегменті, пропонуючи дикий мед із німецьких лісів. Ціни цієї компанії варіюються від 20 до 45 євро за кг [11]. Компанія “Echter Deutscher Honig” пропо-

нує мед суто німецького походження за ціною від 22 до 48 євро за кг [12]. “Rüdiger Feldt” – це невелика компанія, яка продає імпортований мед різноманітних сортів в Європі, для чого має онлайн-магазин на власному дешо старомодному сайті, за цінами від 12 до 20 євро за кг [13]. Подібне можна сказати про “Bihopfar”, які мають дуже сучасний сайт, щоправда, варіанта англійською мовою немає [14].

На основі експертних оцінок авторами побудовано карту конкурентних переваг ТОВ «ЮБІ» на ринку меду Німеччини (рис. 1).

Для графічного відображення профілів компанії ТОВ «ЮБІ» (“U’BEE”) та її ключових конкурентів на ринку меду Німеччини залишимо оптимальні з наявних критеріїв (рис. 2).

Згідно з профілем конкурентних переваг, компанія «ЮБІ» суттєво програє конкурентам за такими параметрами, як імідж на ринку, досвід роботи, налагодженість збутової мережі. Сильними сторонами компанії є наявність широкого асортименту продукції, натуральність, стильний дизайн, висока якість та нижча ціна вітчизняного продукту.

Результати SWOT-аналізу діяльності компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини представлено в табл. 4, що дає змогу визначити шляхи посилення конкурентоспроможності.

Ринок меду Німеччини є доволі насиченим та висококонкурентним, що ускладнює можливість українському бренду успішно конкурувати на ньому з готовим продуктом під власною торго-



Таблиця 2

**Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей  
на ринку меду Німеччини**

№	Фактори	Експертна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнта	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
1	Пропагування здорового харчування	$6 \times 0,2 = 1,2$	Акцентувати увагу на корисності меду для здоров'я.	Попит
2	Наявність безмитної квоти в розмірі 6 000 т	$6 \times 0,2 = 1,2$	Встигати постачати товар та супровідні документи в числі перших.	Проп.
3	Висока купівельна спроможність населення	$8 \times 0,25 = 2$	Встановлення конкурентної ціни на ринку.	Попит
4	Очікуване зростання рівня інфляції	$6 \times 0,25 = 1,5$		Попит
5	Застосування зниженої ставки ПДВ, а саме 7%	$7 \times 0,25 = 1,75$		Попит
6	Очікуване зростання заробітної плати	$7 \times 0,25 = 1,75$		Попит
7	Об'ємний внутрішній ринок	$8 \times 0,15 = 1,2$	Розроблення ефективного комплексу маркетингу, завоювання якомога більшої частки ринку.	Попит
8	Тривала тенденція «старіння нації»	$7 \times 0,15 = 1,05$	Акцент на корисних для здоров'я властивостях продукту, його високій якості.	Попит
9	Розвинений ринок електронної комерції	$8 \times 0,15 = 1,2$	Використання ефективних каналів просування в інтернеті, SMM.	Попит
10	Високий рівень споживання меду	$6 \times 0,15 = 0,9$	Активно просувати вітчизняний продукт.	Попит
11	Наявність традиції споживання меду як складової частини сніданку	$6 \times 0,15 = 0,9$	Використання цього концепту під час створення реклами продукту.	Попит
12	Недостатній рівень внутрішнього виробництва	$6 \times 0,1 = 0,6$	Зумовлює стійкий попит на імпортний мед.	Попит
13	Територіальна близькість ринку	$6 \times 0,1 = 0,6$	Порівняно невисокі логістичні витрати є конкурентною перевагою.	Проп.
	Сума	15,85		

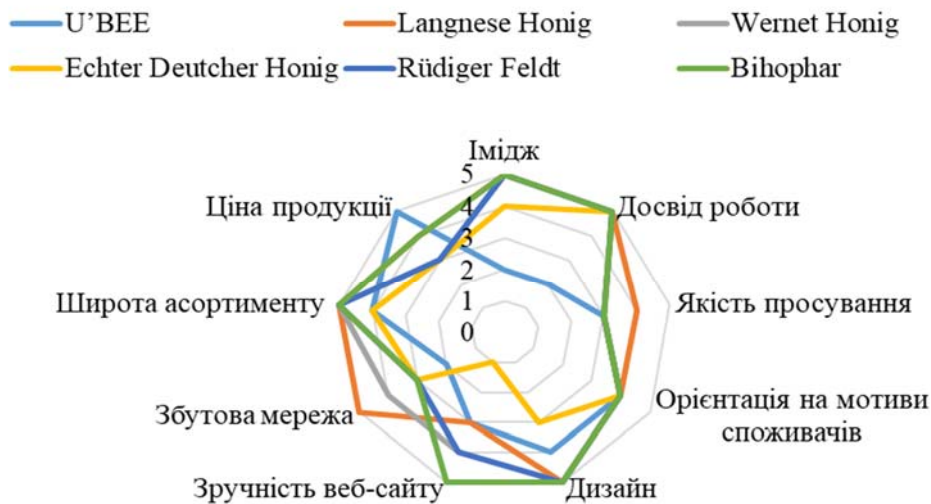
Джерело: складено авторами

Таблиця 3

**Оцінка сильних і слабких сторін “U’BEE” порівняно з конкурентами  
на ринку меду Німеччини**

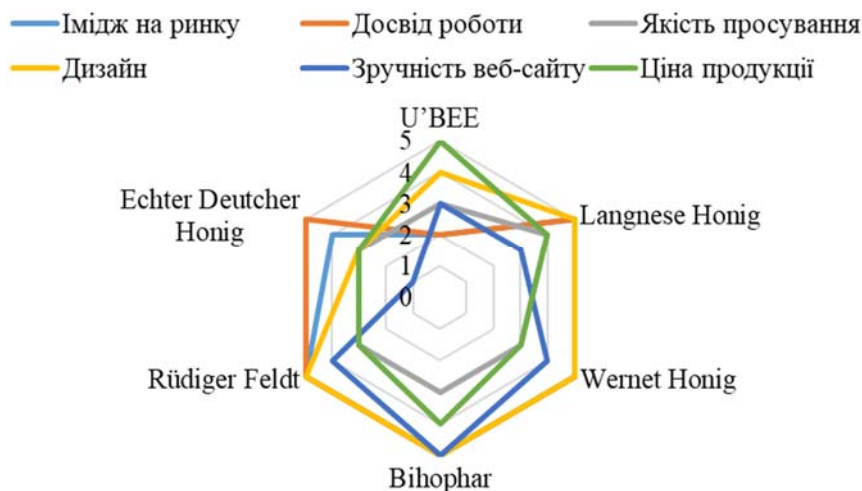
Показник	“U’BEE”	“Langnese Honig”	“Wernet Honig”	“Echter Deutscher Honig”	“Rüdiger Feldt”	“Bihophar”
Імідж на ринку	2	5	5	4	5	5
Досвід роботи	2	5	5	5	5	5
Якість просування	3	4	3	3	3	3
Орієнтація на мотиви споживачів	4	4	4	4	4	4
Дизайн	4	5	5	3	5	5
Зручність вебсайту	4	3	4	1	4	5
Збутова мережа	2	5	4	3	3	3
Широта асортименту	4	5	5	4	5	5
Ціна продукції	5	4	3	3	3	4
Сукупна оцінка	30	40	38	30	37	39

Джерело: складено авторами



**Рис. 1. Карта конкурентних переваг ТОВ «ЮБІ» на ринку меду Німеччини**

Джерело: складено авторами



**Рис. 2. Профіль конкурентних переваг лідерів на ринку меду Німеччини**

Джерело: складено авторами

вою маркою та зумовлює потребу розроблення стратегічних заходів посилення конкурентоспроможності компанії.

Серед сильних сторін українських виробників на ринках країн ЄС слід назвати нижчу ціну, ніж у конкурентів. Однак на ринку Німеччини великі торгові мережі ("EDEKA", "REWE", "METRO") пропонують продукцію під власною торговою маркою за найнижчою на ринку ціною, конкурувати з якою українському виробнику достатньо складно. Німецькі споживачі демонструють низький рівень лояльності до брендів, тому власні марки торгових мереж користуються відповідним попитом сегменту споживачів, ключовим аргументом для якого є саме ціна.

З огляду на конкурентні переваги компанії «ЮБІ» їй варто зосередитись на підході, орієнтованому на максимізацію задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами. Основним методом посилення конкурентних переваг, який застосовується в рамках цього підходу, є диференціація товару, інструментом якої є позиціонування, що проводиться завдяки комплексу маркетингових комунікацій та просування. Диференціація передбачає виокремлення торговельної марки у свідомості споживача серед марок-конкурентів, формування асоціації з певними перевагами чи вигодами.

Для меду натурального диференціація має базуватись на смакових властивостях товару. Саме тому для компаній – виробників та екс-

**Матриця SWOT-аналізу компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока якість вітчизняного продукту з дотриманням європейських стандартів;</li> <li>– широкий асортимент смаків меду;</li> <li>– наявність органічного сертифікованого виробництва;</li> <li>– наявність в асортименті медових сумішей, що є особливо корисними для здоров'я;</li> <li>– зручне пакування в скляні банки твіст-оф з різною масою;</li> <li>– відносно низька та конкурентна ціна;</li> <li>– привабливий дизайн упаковки;</li> <li>– наявність німецькомовної версії сайту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність усталеного іміджу компанії на споживчому ринку меду (B2C);</li> <li>– низький рівень співпраці з ритейлерами;</li> <li>– невідомий кінцевим споживачам бренд;</li> <li>– недостатній рівень використання SMM;</li> <li>– відсутність відокремленого інтернет-магазину;</li> <li>– обмежена присутність на ринку.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока купівельна спроможність населення;</li> <li>– високий рівень споживання меду на душу населення;</li> <li>– розвинений ринок електронної комерції;</li> <li>– територіальна близькість ринку;</li> <li>– наявність традиції споживання меду, намащеного на хліб, до сніданку;</li> <li>– наявність безмитної квоти та перспективи її збільшення;</li> <li>– знижена ставка ПДВ, а саме 7%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень конкуренції;</li> <li>– низький рівень лояльності до брендів загалом;</li> <li>– висока ставка ввізного мита для обсягів експорту понад квоти (17,3%); медові суміші не підпадають під тарифні квоти;</li> <li>– значні нетарифні бар'єри (високі вимоги до якості продукту, суворі критерії щодо складу меду);</li> <li>– висока увага споживачів до співвідношення «ціна – якість»;</li> <li>– ускладнений доступ до ринку B2C;</li> <li>– сприйняття українського виробника переважно як постачальника сировини</li> </ul>

Джерело: складено авторами

портерів меду так важливо урізноманітнювати смаки, створюючи нові цікаві комбінації меду з горіхами, фруктами та ягодами, травами, прянощами тощо; перспективним продуктом є крем-мед із різними фруктовими добавками. На цьому етапі можна рекомендувати компанії «ЮБІ» зосередити свої зусилля на просуванні унікального та ексклюзивного продукту, технологією виготовлення якого вона володіє, а саме сумішей меду натурального квіткового з апіпродуктами, зокрема пергою, квітковим пилком, бджолиним маточним молочком та прополісом, а також крем-меду з додаванням фруктів та ягід, таких як малина, полуниця, чорниця та лимон.

Для успішного позиціонування цієї лінійки продукції можна акцентувати увагу на особливих цілющих властивостях таких сумішей, їхній підвищеній корисності для здоров'я та імунітету, оскільки лікувальний ефект продуктів життєдіяльності бджіл на життєві функції людського організму ґрунтується на наявності в них потужних енергетичних, біологічно активних і дезінфікуючих речовин, мінеральних солей, мікроелементів, вітамінів і досі наукою досліджуваних біологічно активних агентів.

Оскільки регуляторні умови ринку ЄС априорі передбачають високу якість продукту, побудуємо карту позиціонування за основними критеріями «ціна – корисність» (рис. 3).

Компанія «ЮБІ» серед множини конкурентів, крім оптимального співвідношення ціни та якості, може виділятися у свідомості споживачів за рахунок підвищеної корисності унікальної продукції цієї компанії. З огляду на особливості продукції, на яку робитиме акцент компанія «ЮБІ» на ринку Німеччини, сегментація потенційних покупців визначена в табл. 5. Зазначений сегмент може купувати цей продукт не лише для власного споживання, але й для своїх дітей/онуків задля оздоровлення та покращення імунітету.

Суттєвою перевагою медових сумішей є їхня вища корисність для здоров'я зі збереженням смакових якостей. Так, споживачі можуть вживати цей продукт у вигляді традиційної намазки на хліб за сніданком або додавати в чай, вживати ложку медової суміші замість цукерки, отримуючи лікувальний ефект.

Наявність конкретного цільового сегменту передбачає застосування концентрованого маркетингу та конкурентної стратегії сфокусованої диференціації. Доцільність вибору цієї стратегії зумовлюється достатнім розміром сегменту, який забезпечує прибуток та перспективи зростання, а також здебільшого браком інтересу до сегменту з боку лідерів галузі.

На базі проведених досліджень узагальнено шляхи посилення конкурентоспроможності компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини (табл. 6).

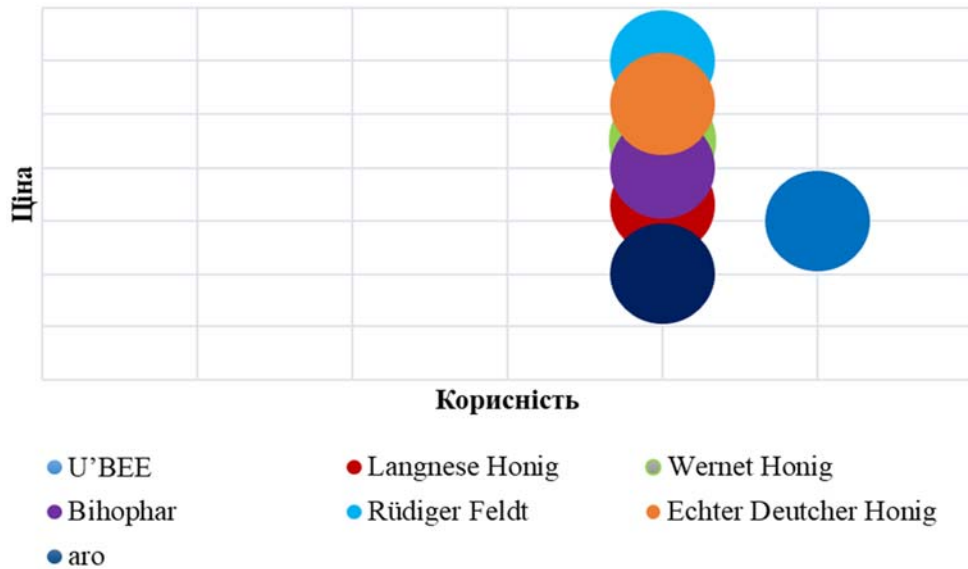


Рис. 3. Карта позиціонування ТОВ «ЮБІ» на ринку меду Німеччини

Джерело: складено авторами

Таблиця 5

Сегментація споживачів компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини

Сегментаційний фактор	Деталізація сегментаційного фактору
Географічний	Переважно міське населення.
Соціально-демографічний	Чоловіки та жінки віком старше 45 років із вищою освітою, доходом вище середнього, які мають дітей/онуків, частина з них перебуває на пенсії, активні користувачі Інтернету.
Психографічний	Комунікабельні, активні, допитливі, сучасні, прогресивні та водночас такі, що поважають традиції, здоровий стиль життя.
Особливості споживацької поведінки	Турбуються про здоров'я, мають певні показання для споживання того чи іншого елемента, орієнтуються на якість товару, економію коштів.

Джерело: складено авторами

Таблиця 6

Рекомендації щодо посилення конкурентних переваг компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини

Конкурентні переваги	Рекомендації
Інформаційні	Здійснювати регулярний періодичний аналіз стану та тенденцій розвитку ринку, умов бізнес-середовища, поведінки споживачів, конкурентів.
Конструктивні	Розробити німецькомовну етикетку для продукції з якомога більш повною інформацією.
Якісні	Провести апробацію продукції на споживачах, використовуючи стенди продукції у торгових мережах, застосовувати результати опитування для подальшого просування.
Сервісні	Створити відокремлений від ТОВ «Бартнік» інтернет-магазин з продукцією ТМ «U'BEE», покращити німецькомовну версію сайту (якість перекладу), наповнити його відгуками задоволених споживачів.
Іміджеві	Сформувати уявлення споживачів про підприємство та його товари завдяки ефективному позиціонуванню.
Цінові	Встановлення об'єктивної ринкової ціни.
Збутові	Створення магазину на платформі «Amazon», налагодження контактів із ритейлерами, великими торговими мережами.
Комунікаційні	Розвиток SMM, активне ведення сторінки на «Facebook» та налаштування контекстної реклами в цій соціальній мережі.

Джерело: складено авторами



На рис. 4 узагальнено ключові рекомендації щодо посилення конкурентних переваг у контексті товарної політики, організації просування та збуту на ринку Німеччини для ТОВ «ЮБІ».

Отже, задля посилення конкурентоспроможності ТОВ «ЮБІ» на ринку меду Німеччини рекомендується вжити комплекс таких заходів.

1) **Продукт.** Для успішної конкуренції на будь-якому ринку компанії необхідно розвивати свої конкурентні переваги та насамперед підвищувати якісні та технічні характеристики конкурентоспроможності продукту. Компанією «ЮБІ» розроблено привабливий та стильний дизайн упаковки для меду в різних вагових обсягах. Однак суттєвим недоліком є брак інформації про продукт. Ключовим елементом має стати розроблення зрозумілої німецькомовної етикетки з детальною інформацією про продукт, аби педантичні німці могли знайти відповіді на всі свої запитання (склад, калорійність, місце та дата виготовлення, термін придатності тощо). Продукція, що постачається до німецьких торговельних мереж, має відповідати вимогам екологічної безпеки та подальшої утилізації упаковки й бути зареєстрована в так званих зелених пунктах ("Grüner Punkt") [15]. Вимагає підвищення якості німецькомовного перекладу сайту, доповнення сайту значною кількістю інформації про якісні та технічні характеристики продукту, а також слід відокремити інтернет-магазин ТМ "U'VEE" від інтернет-магазину «Бартнік», щоби не плутати споживачів.

2) **Просування.** Для підвищення розпізнавання ключовим фактором є присутність в Інтернеті, адже саме мережа Інтернет сьогодні є основним засобом просування бренду. У сучасних умовах доцільніше витратити свій рекламний бюджет на електронну рекламу, ніж на друковану продукцію. Вона є більш ефективним каналом поширення інформації про нові продукти або знижки, формування іміджу бренду, а також набула динамічного зростання в умовах світової пандемії COVID.

В інтернет-маркетингу найбільш поширеними типами реклами є пошукова (текстові оголошення та прямі посилання на сайти, які з'являються на верхніх позиціях пошуку "Google"), контекстна (візуальні оголошення, що з'являються на сайтах відповідно до тематики поточної та попередніх пошукових сесій), реклама в соціальних мережах (найчастіше "Instagram", "Facebook" та "YouTube"). Отож, крім власного сайту, компанії «ЮБІ» доцільно ефективно використовувати власну присутність у соціальних мережах "Facebook" та "Instagram", послуговуючись інструментами SMM. Зокрема, ведення актуального блогу німецькою мовою на медову тематику на просторах "Facebook" та налаштування рекламних постів на цільову аудиторію дасть змогу привернути увагу споживачів до бренду та стимулювати попит.

Важливо створювати якісний, візуально привабливий, цікавий та корисний контент, який буде поширювати користувачі самостійно та за участю блогерів (це можуть бути анонси новинок, рецепти з використанням меду, інформація про виняткові якості продукту). Значну роль відіграє пошукове просування, а саме забезпечення кращого таргетингу, вищих рейтингових показників, розширення аудиторії сайту за допомогою забезпечення потрапляння сайту, продукту або компанії на верхні позиції в пошукових системах мережі Інтернет.

Для пошуку контрагентів, налагодження корисних контактів і співпраці та, можливо, навіть укладення угод компанії доцільно брати участь у різних виставках продовольства. Найбільш популярними виставками в Німеччині є "ANUGA" для всіх продуктів харчування та напоїв, "BioFach" для органічної їжі та "INTERNORGA" для сфери продовольчого обслуговування [16].

3) **Збут.** Присутність в Інтернеті відіграє важливу роль для організації збуту. Оскільки організація доставки товару з України в Німеччину

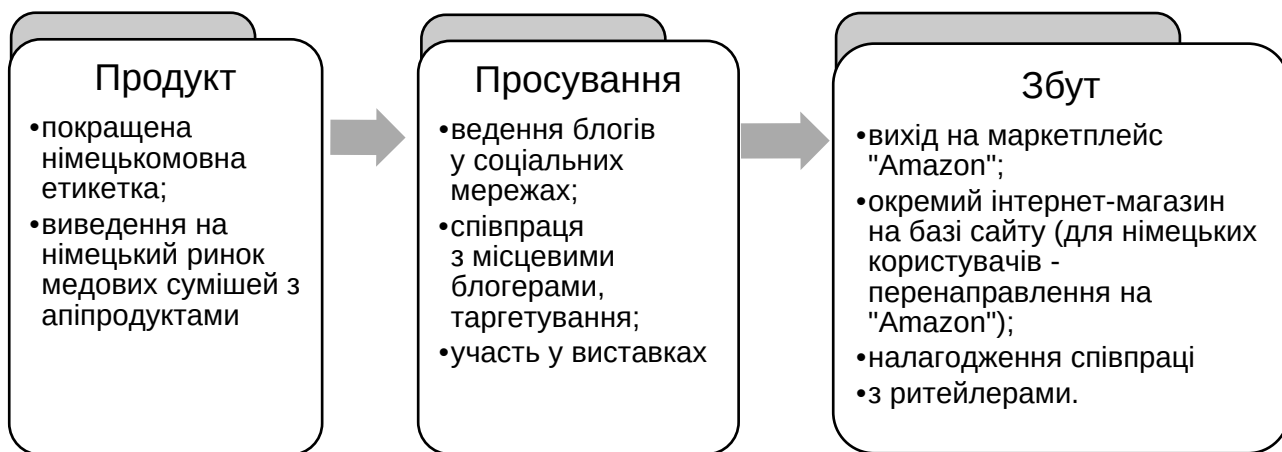


Рис. 4. Рекомендації для посилення конкурентних позицій ТОВ «ЮБІ» на ринку Німеччини

Джерело: складено авторами

індивідуальним покупцям інтернет-магазину буде доволі дорогою, оптимальним майданчиком на початкових етапах, на нашу думку, є маркетплейс "Amazon", що діє як посередник у реалізації товару, забезпечуючи складування, доставку та обслуговування клієнтів за помірний відсоток від продажів. На цьому сайті також можна забезпечити рекламу товару, щоб він з'являвся в числі перших результатів пошуку на цільові запити споживачів.

Ще одним кроком організації збуту є укладення контрактів із німецькими роздрібними мережами. Нині в Німеччині відбувається повільний процес поглинання дрібних торговців великими торговельними концернами, такими як "Rewe", "Aldi", "Metro", "Lidl", кожен із яких має власні внутрішні правила та вимоги, з якими необхідно ознайомитися компанії для успішної співпраці.

Контракти відрізняються від українських тим, що в них дуже докладно прописані взаємні зобов'язання й штрафні санкції за порушення

термінів постачання. Рахунки за постачання виставляються тільки в електронному вигляді й мають відповідати німецьким стандартам. Лише деякі компанії готові укладати довгострокові контракти, тоді як з іншими їх доведеться переукладати щороку. Водночас організувати процес співпраці з німецькими роздрібними мережами українській компанії без пізнаваного бренду непросто.

**Висновки.** Отже, стратегія сфокусованої диференціації та впровадження ефективного комплексу маркетингу сприятиме посиленню конкурентоспроможності компанії «ЮБІ» на ринку меду Німеччини, дасть змогу завоювати суттєву частку на ринку та збільшити прибуток.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності українських виробників меду на ринках країн ЄС на базі збирання та оброблення первинних даних, проведення анкетування потенційних споживачів та експертів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
2. Старостіна А. та ін. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
3. FAOSTAT Data. FAO : веб-сайт. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL> (дата звернення: 20.07.2021).
4. Які виклики готує українським експортерам меду глобальний ринок. Seeds : веб-сайт. URL: <https://www.seeds.org.ua/yaki-viklyki-gotuye-ukraïnskim-eksporteram-medu-globalnij-rinok> (дата звернення: 20.07.2021).
5. Переліки тарифних квот ЄС, а також ставок увізного мита в межах квот та поза межами квот. Мінекономіки України : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f5cea3c3-d7e0-4e49-994d-f87089e3d3fc&title=TarifniKvotiVRamkakhPvzvt> (дата звернення: 19.07.2021).
6. Таран С. Як досягти більшої лібералізації торгівлі з ЄС: стан використання тарифних квот ЄС Україною. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/yak-dosyagti-bilshoyi-liberalizatsiyi-torgivli-z-yes-stan-vikoristannya-tarifnih-kvot-yes-ukrayinoyu> (дата звернення: 22.07.2021).
7. Старостіна А. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
8. "U'BEE" : веб-сайт. URL: <https://ubee.ua> (дата звернення: 19.07.2021).
9. «Бартнік» : веб-сайт. URL: <https://bartnik.ua> (дата звернення: 23.07.2021).
10. "Langnese" : веб-сайт. URL: <https://langnese-honey.com/about-us> (дата звернення: 11.08.2021).
11. "Wernet Honig" : веб-сайт. URL: <https://www.honig-wernet.de/en/company> (дата звернення: 19.07.2021).
12. "Echter Deutscher Honig" : веб-сайт. URL: [https://deutscherimkerbund.de/226-Echter\\_Deutscher\\_Honig](https://deutscherimkerbund.de/226-Echter_Deutscher_Honig) (дата звернення: 19.07.2021).
13. "Rüdiger Feldt" : веб-сайт. URL: <https://www.feldt-honig.de/en> (дата звернення: 23.07.2021).
14. "Bihopfar" : веб-сайт. URL: <https://bihopfar-shop.de/sortenhonige> (дата звернення: 23.07.2021).
15. Кульчицька І. Посилення конкурентоспроможності українських виробників меду на ринку Німеччини. *International Science Conference on Multidisciplinary Research*. Berlin, Germany : матеріали (January 19–21 2021). С. 255–260.
16. Honey in Germany: Market research. Export Development Association. Georgia. Tbilisi, 2018. 42 p. URL: <https://gfa.org.ge/wp-content/uploads/2019/05/Honey-market-research.pdf> (дата звернення: 15.07.2021).

#### REFERENCES:

1. Porter M. (2005) Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslei y konkurentov [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
2. Starostina A., Kravchenko V., Prygara O., Yarosh-Dmitrenko L. (2018) Marketynh [Marketing]. Kyiv: LLC SPE "Interservice". (in Ukrainian)
3. FAOSTAT Data. FAO : website. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL> (accessed 20 July 2021).
4. Yaki vyklyky hotuie ukraïnskym eksporteram medu hlobalnyi rynek (2019) [What challenges does the global market prepare for Ukrainian honey exporters] Seeds : website. URL: <https://www.seeds.org.ua/yaki-viklyki-gotuye-ukraïnskim-eksporteram-medu-globalnij-rinok> (accessed 20 July 2021).

5. Pereliky taryfnykh kvot YeS, a takozh stavok uviznoho myta v mezhakh kvot ta poza mezhamy kvot. [Lists of EU tariff quotas, as well as import duty rates within and outside quotas]. The Ministry of Economy of Ukraine: website. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f5cea3c3-d7e0-4e49-994d-f87089e3d-3fc&title=TarifniKvotiVRamkakhPvzvt> (accessed 19 July 2021).
6. Taran S. Yak dosiahty bilshoi liberalizatsii torhivli z YeS: stan vykorystannia taryfnykh kvot YeS Ukrainoiu [How to achieve greater trade liberalization with the EU: the state of use of EU tariff quotas in Ukraine]. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/yak-dosyagti-bilshoyi-liberalizatsiyi-torgivli-z-yes-stan-vikorystannya-tarifnih-kvot-yes-ukrayinoyu/> (accessed 22 July 2021).
7. Starostina A. (2012) Marketynhovi doslidzhennia natsionalnykh i mizhnarodnykh rynkiv [Marketing research of national and international markets]. Kyiv: LLC "Lazarit-Polygraph". (in Ukrainian)
8. "U'BEE" : website. URL: <https://ubee.ua> (accessed 19 July 2021).
9. "Bartnik" : website. URL: <https://bartnik.ua> (accessed 23 July 2021).
10. "Langnese" : website. URL: <https://langnese-honey.com/about-us> (accessed 11 August 2021).
11. "Wernet Honig" : website. URL: <https://www.honig-wernet.de/en/company> (accessed 19 July 2021).
12. "Echter Deutscher Honig" : website. URL: [https://deutscherimkerbund.de/226-Echter\\_Deutscher\\_Honig](https://deutscherimkerbund.de/226-Echter_Deutscher_Honig) (accessed 19 July 2021).
13. "Rüdiger Feldt" : website. URL: <https://www.feldt-honig.de/en> (accessed 23 July 2021).
14. "Bihophar" : website. URL: <https://bihophar-shop.de/sortenhonige> (accessed 23 July 2021). (in English)
15. Kulchitska I. (2021) Posylennia konkurentospromozhnosti ukrainskykh vyrobnykiv medu na rynku Nimechchyny [Strengthening the competitiveness of Ukrainian honey producers in the German market]. Proceedings of the *I International Science Conference on Multidisciplinary Research* (Germany, Berlin, January 19–21, 2021), pp. 255–260. (in Ukrainian)
16. Honey in Germany: Market research (2018). Export Development Association. Georgia. Tbilisi. URL: <https://gfa.org.ge/wp-content/uploads/2019/05/Honey-market-research.pdf> (accessed 15 July 2021). (in English)