

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

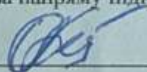
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
«УПРАВЛІННЯ РІВНЕМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«МОНДЕЛІС УКРАЇНА»»»

08-43.БКР.002.00.054 ТЧ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи МФКД-206
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)



Бугайчук О. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ФІМ
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)



Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)

«04» 06 2024 р.

Рецензент: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)

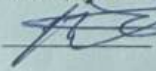


Ратушняк О. Г.

«05» 06 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФІМ



д.е.н., проф. Зянько В. В.
(прізвище та ініціали)

«11» 06 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., професор Зянько В. В.

«13» лютого 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бугайчук Олесі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Управління рівнем конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Монделіс Україна»)

Керівник роботи Ткачук Л.М., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80.

2. Термін подання студентом роботи: 31 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ПрАТ «Монделіс Україна» за 2022-2023 р.р.: Форма 1 – Баланс, Форма 2 – Звіт про фінансові результати, Статут, Офіційний сайт Державного комітету статистики України, Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна».

4. Зміст текстової частини:

у першому розділі – дослідити теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;

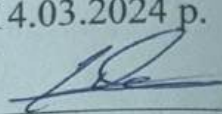
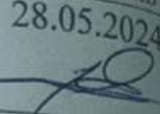
у другому розділі – проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Монделіс Україна» за 2022-2023 р.р. та рівень конкурентоспроможності підприємства;

у третьому розділі – запропонувати ефективну систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

Таблиці: Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Монделіс Україна», Аналіз показників ліквідності, Аналіз показників фінансової стійкості, Аналіз показників ділової активності. Рисунки: Функції конкуренції, Частка продукції компанії «Mondelēz International» на світовому ринку, Торгові марки компанії «Mondelēz International».

6. Консультанти розділів роботи

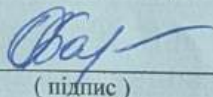
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Зянько В. В. зав.кафедри ФІМ д.е.н., професор	14.03.2024 р. 	28.05.2024 р. 

7. Дата видачі завдання «13» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва та зміст етапу	Термін виконання		Примітки
		початок	завершення	
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи	01.12.2023	01.02.2024	вик.
2	Виконання теоретичної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР	24.04.2024	13.05.2024	вик.
3	Виконання аналітичної частини БКР та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання БКР	14.05.2024	01.06.2024	вик.
4	Нормоконтроль БКР	02.06.2024	03.06.2024	вик.
5	Рецензування БКР	04.06.2024	07.06.2024	вик.
6	Попередній захист БКР	03.06.2024	04.06.2024	вик.
7	Захист БКР	17.06.2024	18.06.2024	вик.

Студент


(підпис)
Бугайчук О. С.
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)
Ткачук Л. М.
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

УДК 338.43

Бугайчук О. С. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Монделіс Україна»). Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2024. 79 с. На укр. мові. Бібліогр.: 26 назв; рис.: 4; табл. 11.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та особливості управління нею, проаналізовано методики аналізу конкурентоспроможності підприємства, здійснено оцінювання ефективності економічної діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна», запропоновано заходи з підвищення ефективності господарської діяльності та управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Монделіс Україна».

Наукові і практичні положення щодо шляхів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути впроваджені на досліджуваному в роботі підприємстві та інших підприємствах галузі, що дозволить покращити їх фінансові результати господарської діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, рентабельність, продукція, якість продукції.

ABSTRACT

Bugaichuk O. S. Analysis of the level of competitiveness of the enterprise (on the example of the private joint-stock company "Mondelis Ukraine"). Bachelor thesis on specialty 073 – Management, educational program – Management of financial and credit activities. Vinnytsia: VNTU, 2024. 79 p. In Ukrainian speech Bibliography: 26 titles; Fig.: 4; table 11.

In the bachelor's thesis, the economic essence of the enterprise's competitiveness and the peculiarities of its management were studied, the methods of analyzing the enterprise's competitiveness were analyzed, the economic activity efficiency and competitiveness of Mondelis Ukraine PJSC were evaluated, measures were proposed to increase the efficiency of economic activity and manage the competitiveness of Mondelis Ukraine PJSC.

Scientific and practical provisions on ways to improve the efficiency of managing the competitiveness of the enterprise can be implemented at the enterprise studied in the work and other enterprises of the industry, which will improve their financial results of economic activity.

Key words: competitiveness, competition, profitability, production, product quality.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності та її складові.....	10
1.2 Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства.....	14
1.3 Аналіз сучасні методик оцінки конкурентоспроможності підприємства	18
Висновок до розділу 1	21
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	23
2.1 Економіко-організаційна характеристика підприємства.....	23
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Монделіс Україна»	26
2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна».....	30
Висновок до розділу 2	42
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».....	43
Висновок до розділу 3	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки навчальної (кваліфікаційної) роботи	56
Додаток Б (довідниковий) Фінансова звітність ПрАТ «Монделіс Україна».....	57
Додаток В (довідниковий) Ілюстративний матеріал.....	73

ВСТУП

Розвиток економіки України свідчить про зростання значення конкурентоспроможності підприємств в усіх сферах діяльності, що зумовлено, насамперед, лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності, зміною структури власності та промислової структури, впровадженням на український ринок продукції іноземних компаній, часто вищої якості, ніж вітчизняна. Тому найважливішим завданням національної економіки є забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу.

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – це його здатність отримати перевагу над конкурентом, а рівень конкурентоспроможності підприємства визначається на основі оцінки динаміки сукупності конкурентних переваг. Управління конкурентними перевагами – це процес, що відбувається на конкретному ринку, в якому суб'єкт господарської діяльності, що пропонує подібні товари (продавці), намагається залучити інших суб'єктів ринку (покупців) до придбання їх продукції. Таким чином, між різними суб'єктами господарської діяльності виникає конфлікт інтересів, який часто набуває форми конкурентної боротьби.

Актуальність теми дослідження посилюється тим, що конкурентоспроможність безпосередньо визначає успішність функціонування суб'єктів економічних відносин, а також ефективність і прибутковість розвитку ринкового механізму.

В сучасній економічній літературі дослідження механізмів конкурентоспроможності підприємства були здійснені в працях класиків економічної науки А. Сміта, М. Фрідмена, М. Портера, П. Самуельсона, Й. Шумпетера, І. Ансоффа, Дж. Кейса, С. Брю, Дж. Хейнвуда, Д. Нейблафа, , К. Прахлада, Д. Сакса.

В теоретико-методологічні особливості конкурентоспроможності підприємств активно досліджуються вітчизняними вченими Г. Скударем, Т.

Балабановою, А. Мазаракі, І. Білецькою, Н. Куденко, В. Пастуховою, В. М. Кобелєвим, В. Болтенко та ін.

Проте не зважаючи на значний науковий доробок з питань конкурентоспроможності підприємства доцільно додатково дослідити фактори, що визначають конкурентоспроможність виробничого підприємства та механізм оцінки конкурентоспроможності продукції на ринку.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є удосконалення результатів фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» та системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Для досягнення зазначеної мети потрібно виконати такі завдання:

- проаналізувати теоретичні та методологічні особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити сучасний стан та особливості розвитку кондитерської галузі України;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» за 2022-2023 р.р. та зробити висновки;
- оцінити конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Монделіс Україна»;
- розробити пропозиції та рекомендації по підвищенню конкурентоспроможності підприємства та освоєнню нових ринків збуту.

Предметом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі є конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес аналізу системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Монделіс Україна».

Практичне значення одержаних результатів проведеного дослідження полягає в тому, що отримані в роботі теоретичні положення, розрахунки та висновки доведені до рівня конкретних пропозицій, які можуть

бути використані при розробці системи забезпечення конкурентоспроможності для підприємств. Наукові і практичні положення щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю можуть бути впроваджені як у діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», так і в діяльності суб'єктів господарювання усіх організаційно-правових форм.

Особистий внесок здобувача.

Бакалаврська кваліфікаційна робота є самостійно виконаною працею, в якій автором обґрунтовані пропозиції з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Апробація результатів бакалаврської роботи.

Основні положення і результати виконаного дослідження доповідались на таких науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)», Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)», м. Вінниця.

За темою бакалаврської дипломної роботи опубліковано 2 тез доповідей на конференціях [1, 2].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності та її складові

Конкурентоспроможність вважається відносно новим визначенням сучасної економіки. Конкурентоспроможність бізнесу означає здатність виробляти та продавати продукцію з прибутком за нижчою ціною та вищою якістю, ніж конкуренти у своїй галузі [1].

Термін «конкуренція» (від лат. *Competitia*) означає суперництво, тобто змагання між окремими виробниками продукції, робіт, послуг за кращі умови виробництва, залучення більшої кількості споживачів і, як наслідок, отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періоді. Адже саме конкуренція створює необхідні умови для економічної свободи споживачів, надаючи широкий асортимент товарів різних виробників, які реалізують багато компаній [2].

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність виробляти і продавати товари і послуги, цінові і нецінові характеристики яких є більш привабливими, ніж у аналогічній продукції компаній-конкурентів. Конкурентоспроможністю підприємства можна вважати його перевагу перед іншими представниками цього ж або суміжного сектора, як усередині національної економіки, так і за її межами. Конкурентоспроможність бізнесу є більш складним і узагальнюючим поняттям, ніж поняття «конкурентоспроможність продукції» [1].

Конкурентоспроможність визначається на основі прогнозів зміни потреб споживачів і якісного поліпшення продукції підприємства щодо необхідних витрат і прогнозованого прибутку [3].

Слід враховувати, що конкурентоспроможність бізнесу є однією з фундаментальних ринкових категорій, життєвий цикл якої характеризується мінливістю та динамічністю. Таким чином, при незмінних якісних

характеристиках товару величина його конкурентоспроможності може суттєво змінюватися залежно від ринкової ситуації, динаміки зміни цін, поведінки конкурентів на ринку, діяльності маркетингу тощо.

У науковій та навчальній літературі є численні визначення поняття «конкуренція». Але, на наш погляд, це визначення є найбільш вдалим: конкуренція – це активний процес суперництва між виробниками продукції, що відбувається під час реалізації продукції та ресурсів на цільовому ринку, а також економічна боротьба між виробниками або постачальниками продукції окремих продуктів (послуг) на найвигідніших умовах продажу [4].

Предметом конкуренції є товар (послуга), а об'єктом – споживач (покупець, замовник) [4].

Сутність конкуренції також можна зрозуміти через функції, які вона виконує (рисунк 1.1).

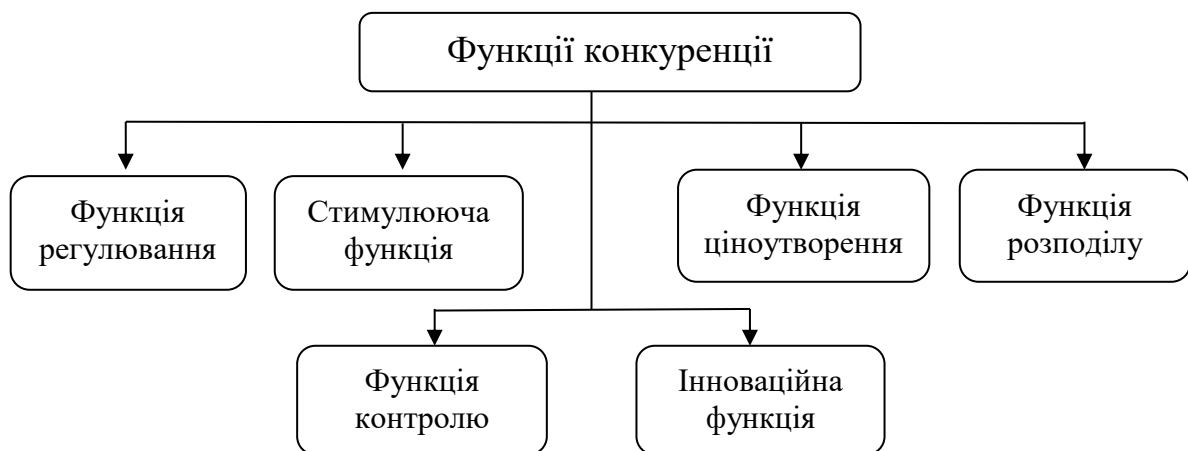


Рисунок 1.1 – Функції конкуренції як економічної категорії

Щоб якісно задовольнити потреби споживачів, будь-який підприємець повинен знати, що це за потреби. Тому регулююча функція допомагає регулювати фактори виробництва під впливом цін, спрямованих на ті галузі, де вони найбільше потрібні.

Далі йде стимулююча функція або спонукальна функція. За допомогою цієї функції компанія прагне досягти вищої продуктивності, досягти високого

рівня, який у майбутньому дозволить краще задовольнити потреби споживачів і, натомість, отримати більший дохід.

За допомогою функції ціноутворення здійснюється вплив на рівень витрат виробництва даного товару, зниження їх до суспільно необхідного рівня, що, у свою чергу, визначає збалансовану ринкову ціну товару.

За допомогою функції розподілу конкуренція розподіляє доходи між суб'єктами господарювання на основі їх ефективного внеску, що відповідає фундаментальному принципу конкуренції: винагорода за результатами.

Контрольна функція передбачає, що конкуренція виступає як сила, яка перешкоджає появі стійкої економічної влади окремих суб'єктів ринку.

Іншою не менш важливою функцією конкуренції є інноваційна. Адже для отримання додаткового доходу без подорожчання продукції підприємство має постійно вдосконалювати свої технології та впроваджувати нові.

Таким чином, для підприємства конкуренція виступає як сила, яка забезпечує науково-технічний та економічний розвиток. Підводячи підсумок, можна констатувати, що головне завдання і головна функція конкуренції – завоювання ринку, перемога над конкурентами в боротьбі за споживача та забезпечення постійного прибутку.

Сучасна теорія та практика стратегічного управління підкреслює, що поняття конкуренції та конкурентоспроможності є одними з найважливіших. Зрештою, конкуренція – це процес змагання компаній, щоб залучити споживачів своїх продуктів чи послуг. Цей процес залежить від структури ринку. Якщо дрібних конкурентів багато, бар'єри для входу на ринок низькі, а всі учасники однаково володіють необхідною інформацією, то це досконала конкуренція. Якщо на ринку є лише кілька конкурентів, то це олігополістична конкуренція [11].

Загалом чинник конкуренції має стимулюючий характер, тобто зобов'язує виробників під загрозою витіснення з ринку регулярно вдосконалювати систему якості та конкурентоспроможності своєї продукції в сукупності, а ринок об'єктивно оцінює результати своєї діяльності.

Основними умовами забезпечення задовільного рівня конкурентоспроможності визначаються:

- використання науково-практичних підходів у сфері стратегічного управління;
- опанування сучасних методів досліджень і розробок (програмне та цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- створення умов для комплексного розвитку технологій, економіки та управління;
- встановлення взаємозв'язку між функціями управління на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- впровадження системи заходів із забезпечення та підтримки конкурентоспроможності різних об'єктів [12].

На даний момент існує чотири основні рівні конкурентоспроможності бізнесу, а саме:

- 1 рівень – всі зусилля спрямовані тільки на виробництво продукції, потреби споживача не враховуються;
- 2-й рівень – ціль – прагнення компанії довести свою продукцію до стандартів конкурентів;
- 3 рівень – поступово набувають переваги в галузі;
- 4 рівень – успіх у конкурентній боротьбі забезпечується не виробництвом, а менеджментом, при цьому компанія повністю починає диктувати умови на цьому ринку [12].

Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію по відношенню до подібних об'єктів на даному ринку.

Таким чином, сукупність характеристик, якість продукції, бренд, які створюють для підприємства повну перевагу над його прямими конкурентами, - конкурентні переваги [10].

Основне завдання компанії - бути кращою за прямих конкурентів, які виступають з компанією на одному ринку (мають проміжні цілі). У зв'язку з

цим всі результати діяльності необхідно порівнювати з результатами конкурентів.

Формування конкурентної переваги підприємства передбачає такі варіанти:

- орієнтація на конкурентів, яка базується на порівнянні підприємства з його найближчими конкурентами (ринкове середовище в цьому випадку характеризується значною конкурентною силою);
- орієнтація на клієнтів і задоволення їхніх потреб, коли керівники покладаються в першу чергу на відгуки клієнтів про те, як компанія виглядає порівняно з конкурентами;
- орієнтація на ринкову перспективу, коли увага приділяється як споживачам, так і конкурентам.

1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність продукції підприємства

Основними критеріями оцінки конкурентоспроможності товару на ринку є такі визначальні фактори:

- доступність окремих видів продукції для споживачів;
- наявність конкурентів, що виробляють аналогічну продукцію;
- обсяг виробництва і реалізації продукції конкурентами (ємність ринку);
- основний напрямок конкуренції на ринку;
- оцінка стратегічного функціонування конкурентів (управління каналами збуту та діяльністю постачальників для зниження витрат);
- стратегія горизонтальної інтеграції (для визначення можливостей управління та управління окремою галуззю промисловості);
- різноманітність режимів конкуренції (ціна, якість, рівень технології, дизайн продукту, сервіс, імідж, бренд тощо);
- наявність стабільного попиту на продукцію підприємства на кожному сегменті ринку.

В умовах сучасного функціонування українських компаній на ринку цінова конкуренція трансформувалася в нецінову конкуренцію, тобто конкуренцію між технологіями та якістю продукції. Конкурентні переваги отримує той виробник, який пропонує вищий рівень якості, хоча ціна продукції також залишається важливим конкурентним фактором. Його роль зростає зі зниженням купівельної спроможності споживачів. Крім того, саме ціна є ключовим фактором зростання прибутку компанії.

Основною характеристикою конкурентоспроможної продукції є наявність конкурентних переваг, які поділяються на два основних види:

- мінімальні витрати;
- диференціація продукції.

Конкурентна перевага у вигляді найменших витрат відображає здатність компанії розробляти, виробляти і продавати товари з мінімальними витратами в порівнянні з її конкурентами.

Хороша диференціація характеризує здатність компанії надавати продукти з певною цінністю у вигляді нових високоякісних продуктів, нових функцій або послуг для споживача.

Конкурентоспроможність продукції визначається рівнем попиту, а економічний ефект виражається розміром прибутку, отриманого від реалізації товару на ринку. Рівень конкурентоспроможності продукції промислового підприємства формується під впливом таких економічних показників:

1) динаміка реалізації цінної продукції в реальному вираженні (з урахуванням інфляційного зростання надлишкових цін темпи зростання вартості продукції по відношенню до зростання її фізичного обсягу свідчать про підвищення попиту);

2) рентабельність продажів на ринку (зростання цього показника свідчить про підвищення конкурентоспроможності продукції);

3) відношення обсягу реалізації продукції підприємства до величини наявних товарних запасів (зменшення цього показника свідчить про

уповільнення оборотності запасів сировини внаслідок зменшення попиту на продукцію або збільшення запасів);

4) відношення обсягу реалізованої продукції до обсягу продукції, яку не вдалося реалізувати (зменшення цього показника свідчить про зменшення попиту або перевиробництво продукції);

5) відношення обсягу реалізації продукції до дебіторської заборгованості, що характеризує суму комерційних кредитів покупцям (чим більший попит на продукцію, тим менша сума кредиту, тим менша дебіторська заборгованість);

6) обсяг замовлень на виробництво продукції, що доводить обсяг попиту;

7) використання виробничих потужностей для виробництва продукції (зниження попиту призводить до зниження цього показника);

8) обсяг і масштаб капітальних вкладень, які характеризують обсяг використання капітальних вкладень у виробництво найбільш перспективної та конкурентоспроможної продукції.

Економічні фактори класифікують основні економічні та споживчі властивості продукції (собівартість продукції, її ціна, обсяг попиту тощо) і відображаються в сукупних витратах на придбання та споживання продукції за весь період її використання.

Параметри класифікації використовуються для визначення призначення товару для визначення належності товару до відповідного класу на основі переліку ознак (тип товару, його призначення, зміст, новизна, придатність).

Техніко-технологічні фактори характеризують конструктивні параметри виробів і визначаються технологічними нормами виробництва, які відповідають діючим у країні та за кордоном стандартам і нормативним документам.

Нормативні (правові) чинники визначають ступінь правової захищеності продукції підприємства на ринку.

Ергономічні фактори відображають властивості продукту під час його споживання покупцем (гігієнічні, антропометричні, психофізичні).

Естетичні чинники характеризують зовнішній вигляд товару, його виразність і довершеність, у тому числі ставлення споживачів до нього під час використання (колірна гамма, дизайн, зручність використання).

Організаційні фактори пов'язані з оцінкою таких показників, як умови оплати закупівлі товарів, якість і терміни поставки, умови гарантії та сервісного обслуговування.

Фактори, крім ціни, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукту, включають унікальність, ефективність інфраструктури поширення інформації, динаміку продажів і здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Оцінюючи конкурентоспроможність продукції, ми оцінюємо конкурентоспроможність нашої продукції порівняно з продукцією наших конкурентів. Багато методів визначення конкурентоспроможності продукції пов'язані з використанням якісних і кількісних показників.

При оцінці конкурентоспроможності продукції необхідно керуватися такими основними методичними принципами:

- конкурентоспроможність товару оцінюється методом порівняння двох і більше аналогів, що визначає відносність цього показника;

- о при оцінці конкурентоспроможності товару враховуються не всі параметри, а лише ті, які задовольняють потреби споживача і знаходяться в його інтересах;

- о рівень конкурентоспроможності розраховується для конкретного виду продукції з урахуванням реальних умов її реалізації та споживання, тобто для конкретного ринку чи галузі.

Від визначення бази порівняння залежить правильність оцінки конкурентоспроможності продукції та правильність прийняття рішень.

Основою порівняння є:

- потреби споживачів;

- величина корисного ефекту;
- конкуруючий товар;
- еталонний зразок;
- група аналогів.

Якщо порівняння ґрунтується на потребах споживачів, то аналізується номенклатура, значення параметрів споживчих потреб оцінюваного і конкуруючого товару, якими споживачі користуються при виборі товару на ринку, та їх важливість.

Якщо в основі порівняння лежить величина корисного ефекту і сума грошей, яку споживач готовий витратити на купівлю і споживання товару, то його оцінка на ринку базується на критерії «граничної корисності».

Якщо оцінюваний продукт має багато аналогів на ринку, то конкуруючий продукт моделює потреби і діє як конкретна вимога, якій повинен відповідати оцінюваний продукт.

Базою для порівняння може служити еталонний зразок, який представляє собою список середніх значень по групі товарів. Цей критерій порівняння використовується, коли на ринку аналогів недостатньо інформації про конкретний продукт. Насправді це необ'єктивний аналіз потреб, який потребує подальшого уточнення.

Часто основою порівняння є група аналогів, вибраних для коригування класифікаційних параметрів зразка та продукту, що оцінюється. З групи аналогів в першу чергу відбираються найбільш репрезентативні товари, потім прогресивні товари з найкращими ринковими перспективами та найвищим споживчим попитом.

1.3 Аналіз сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства

Дослідження конкурентоспроможності виробничого підприємства передбачає виявлення конкретного кола показників, передбачених сучасною

економічною теорією та практикою. Аналіз літератури з даної проблеми показав, що існує велика кількість різних позицій і поглядів на положення щодо визначення конкурентоспроможності підприємства.

Основоположником теорії конкуренції та змагальності є М. Портер. Його важливим внеском є вивчення категорій конкуренції, основних факторів успіху, характерних для конкретного підприємства (галузі), конкурентних переваг, таких як підвищення прибутковості та інвестиційної конкуренції за рахунок швидкості обороту капіталу. Він зазначив, що конкурентні переваги можна розділити на два основних види: економія витрат і диференціація продукту [8, с.55].

Аналізуючи різні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та національної економіки, Портер зазначив, що конкурентна перевага на національному та міжнародному ринках є ресурсом, доступним для бізнесу та для підприємства. Крім того, комбінація ключових факторів успіху різна і не є універсальною для різних секторів. Кожна галузь має свої вимоги до такого поєднання.

Конкурентна перевага характеризується продуктивністю використання ресурсів на основі рентабельності виробництва. Існують конкурентні переваги, які дозволяють компанії досягти прибутковості вище середньої в певній галузі або сегменті ринку. Конкурентна перевага визначається переліком характеристик, властивостей товару чи послуги, які забезпечують відповідну перевагу над конкурентами.

Портер підкреслив, що рівень конкурентної переваги слід оцінювати по відношенню до відповідних лідерів. Рівень конкурентних переваг можна оцінити як співвідношення рівнів залежно від конкретних вимог (ідентифікація фаз життєвого циклу товару, ідентифікація характеру виробництва тощо).

Він також зробив важливі висновки про існування двох основних шляхів досягнення конкурентної переваги: або компанія гарантує мінімальні витрати в галузі, або диференціює свої товари та послуги таким чином, щоб покупці

були готові заплатити найвищу ціну за володіння ними. (внутрішня конкурентна перевага).

Тому теорія конкурентної переваги Портера включає кілька принципів, найважливішими з яких є:

1) конкурентоспроможність характеризується ефективністю використання наявних ресурсів підприємства і може вимірюватися рентабельністю виробництва;

2) показники конкурентоспроможності можна визначити лише відносно інших конкурентів;

3) існує два основних шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства: зниження витрат виробництва (збільшення прибутку, рентабельності, збільшення частки ринку) і диференціація продукції (пошук нових ніш на ринку).

У рамках теорії конкурентних переваг до подібного висновку приходять Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус і Б. Х'юстон. Вони вважають, що компанія має конкурентну перевагу, якщо її прибутки вищі, ніж у конкурентів. Вищий дохід означає можливість інвестувати нерозподілений прибуток у майбутні проекти і таким чином зберегти лідерство на ринку в галузі. Якщо перевага зберігається протягом тривалого часу, можна говорити про стійку конкурентну перевагу. Однак останній може бути втрачений, якщо керівництво компанії не зможе розподілити прибуток таким чином, щоб зберегти конкурентну перевагу [12, с.32].

В економічній літературі існує багато методів аналізу конкурентних переваг компанії, заснованих на використанні матричних методів і досліджень галузевих експертів - Boston Consulting Group (BCG), методів «ланцюжка вартості», PIMS, LOTS, GAP, McKinsey, SWOT- аналіз та ін.

Ж.-Ж. Ламбен розвинув теорію Портера про конкурентну перевагу та диференціацію продукту та охарактеризував ключові умови успіху стратегії компанії, спрямованої на підвищення її конкурентоспроможності та ринкової влади. Він підкреслив, що диференціація може приймати різні форми.

Наприклад, відмінності можуть полягати в новому смаку харчових продуктів, органолептичних показниках, інноваційному поєднанні властивостей продукту, способі пакування тощо.

Для того, щоб стратегія диференціації дала позитивні результати, тобто підвищила конкурентоспроможність компанії, необхідно дотримання наступних умов:

- диференціація повинна вести до чогось унікального;
- елемент унікальності повинен бути цінним для споживачів;
- цінність для споживача має бути достатньо високою, щоб він погодився платити вищу ціну;
- диференціюючий елемент повинен бути стабільним, щоб конкуренти не змогли його відтворити найближчим часом;
- грошова винагорода, яку споживачі готові заплатити, повинна перевищувати збільшені витрати, які несе компанія на створення та підтримку диференціатора;
- якщо диференціатор є новим на ринку, компанія повинна розробити відповідну систему просування товару, яка дозволить покупцям знати його споживчі властивості та зовнішній вигляд.

Кінцевим результатом диференціації є збільшення ринкової ваги компанії, або її конкурентоспроможності, що означає конкурентну перевагу товару чи послуги, лояльність споживачів і зниження чутливості до ціни. Таким чином, ринкова вага покупців, які впливають на кожного виробника згідно з теорією п'яти сил Портера, частково зведена до мінімуму. Диференціація також захищає компанію від нападів конкурентів за умови, що відмінності знижують сумісність продуктів.

Висновок до розділу 1

Таким чином, конкурентоспроможність продукції доцільно визначати як комплексну характеристику, яка включає відмінності від товарів-конкурентів

за ступенем відповідності визначеним потребам споживачів і рівнем витрат на задоволення цих потреб протягом певного періоду часу. Основними складовими інтегральної концепції конкурентоспроможності є конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства, яка включає всі сфери діяльності підприємства: виробництво, постачання сировини і матеріалів, реалізацію продукції, маркетингову діяльність і матеріально-технічне забезпечення, стимулювання працівників.

Конкурентоспроможність компанії – це комплексна характеристика, яка показує різницю з компаніями-конкурентами за рівнем ефективності діяльності, а також якістю продукції та конкурентоспроможністю за певний період часу. Основним показником ефективності функціонування організації в загальних умовах є рентабельність.

Основними заходами, що впливають на зміцнення конкурентних позицій підприємства, є:

- покращення техніко-економічних показників та якості продукції підприємства;
- орієнтація на споживчі переваги;
- вести зусилля для отримання переваги над конкурентами;
- активна рекламна кампанія та освоєння нових ринків;
- збільшення асортименту та розвиток нових брендів.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ “МОНДЕЛІС УКРАЇНА”

2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства

Акціонерна компанія «Mondelēz International» є однією з найбільших компаній у світі, що випускають закусочні продукти із валовим чистим доходом приблизно 28,7 мільярдів доларів США у 2023 році. Вони займають перше місце у світі за виробництвом бісквітів (печиво та крекери) та 2-е місце за виробництвом шоколаду, водночас стрімко зростають у випічці та виробництві снеків. Компанія також виробляє та продає жувальні гумки та цукерки, а також різноманітні сири та бакалію та напої на певних ринках (рис. 2.1).

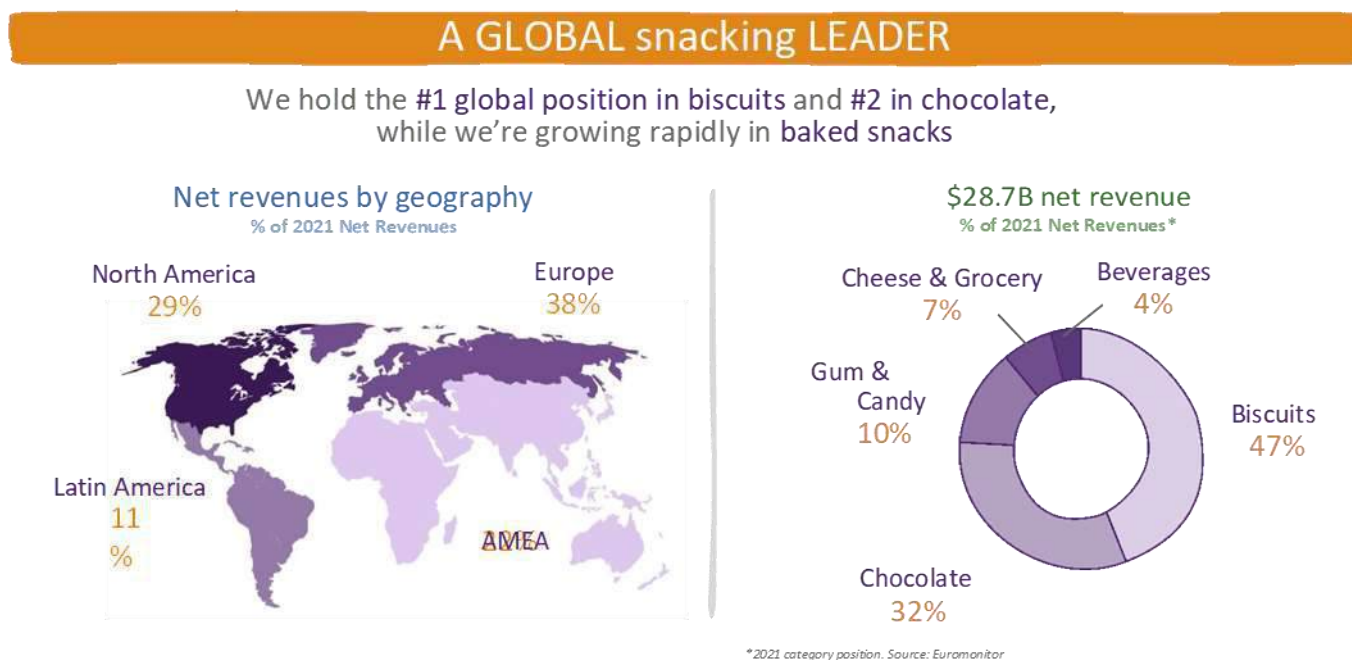


Рисунок 2.1 – Частка продукції компанії «Mondelēz International» на світовому ринку

Компанія «Mondelēz International» продає свою продукцію в більш ніж 150 країнах світу. Найбільш відомими світовими та місцевими брендами є Oreo, belVita та LU biscuits; Cadbury Dairy Milk, шоколад Milka і Toblerone; Цукерки Sour Patch Kids і гумка Trident. Найбільш відомі торгові марки підприємства наведені на рисунку 2.2. Компанія працює в більш ніж 80 країнах і нараховує близько 80 000 співробітників на підприємствах, в офісах, науково-дослідних установах і дистриб'юторських мережах по всьому світу.



Рисунок 2.2 – Найбільш відомі торгові марки компанії
«Mondelēz International»

Незважаючи на те, що «Mondelēz International» є молодого компанією (заснована 1 жовтня 2012 року), вона була побудована на основі кількох компаній-попередників, більшість з яких існує понад 100 років: компанія Kraft Foods була поділена на дві структури: успішну американську компанію з

виробництва продуктів харчування Kraft Foods Group і прибуткову міжнародну снекову компанію «Mondelēz International».

ПрАТ «Монделіс Україна» - українське підприємство, що входить до міжнародної групи компаній «Mondelēz International», яка є одним із найбільших світових лідерів з виробництва шоколадних цукерок, печива та жувальної гумки. Компанія є одним із найбільших інвесторів в харчову галузь України та представлена брендами Milka, «Корона», Oreo, «Ведмедик «Барні», TUC, Belvita, Dirol, Halls, «Люкс».

Компанія функціонує в Україні з 1994 р., до 2013 р. мала назву «Крафт Фудз Україна». За час роботи на українському ринку «Mondelēz International» вкладала у розвиток бізнесу значні суми коштів, відкривши власні виробничі підприємства в м. Тростянець Сумської області та в с. Старі Петрівці Київської області.

Однак під час війни було повністю зруйновано фабрику в м. Тростянець, збитки від пожежі склали близько 10 млн. дол. але компанія «Mondelēz International» так і не вийшла з ринку росії. Національне агентство з питань запобігання корупції внесло її до переліку міжнародних спонсорів війни. Компанія має в росії три заводи та у 2022 році поповнила бюджет країни-терориста на понад 61 млн дол. податків.

ПрАТ «Монделіс Україна» ефективно підтримує місцеві громади в місцях, де розташовані підприємства, реалізуючи низку соціальних та благодійних проєктів. Так, у співпраці із благодійним фондом «Фудбенк» компанія передає продукцію людям у скрутних життєвих ситуаціях, з благодійними фондами «Приятелі дітей» та «Благомай» передає гуманітарну допомогу лікарням, школам та іншим дитячим установам.

З початком повномасштабної війни компанія «Mondelēz International» оголосили про виділення 12 млн. дол. на гуманітарну допомогу Україні. Так, компанія передала 445 т продуктів харчування на благодійні потреби.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Монделіс Україна»

Для аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» було використано дані фінансової звітності підприємства форми № 1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2022- 2023 рр. В таблиці 2.1 узагальнено результати аналізу основних показників діяльності підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів підприємства ПрАТ «Монделіс Україна»

Показники, тис.грн	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1.Дохід (виручка) від реалізації продукції	4063596,0	6017627,0	1 954 031	48
2. Валовий прибуток	1079216,0	1263212,0	183 996	17,0
3.Інші операційні доходи	179054,0	36354,0	-142 700	-80
4. Собівартість реалізованої продукції	2984380,0	4754415,0	1 770 035	59
5.Адміністративні витрати	233073,0	227520,0	-5 553	-2
6.Витрати на збут	195643,0	295905,0	100 262	51
7.Інші операційні витрати	598360,0	343393,0	-254 967	-43
8.Інші фінансові доходи	636,0	1161,0	525	83
9.Фінансові витрати	32579,0	31500,0	-1 079	-3
10.Чистий прибуток (збиток)	-342442,0	404264,0	746 706	218
11. Матеріальні затрати	817856,0	1554743,0	736 887	90
12.Витрати на оплату праці	317836,0	314935,0	-2 901	-1
13.Середня чисельність працівників, чол.	733	750	17	2

Як показав аналіз, фінансово-економічний стан ПрАТ «Монделіс Україна значно покращився» за досліджуваний період. Так, в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. дохід (виручка) від реалізації продукції значно збільшився (на 48%), валовий прибуток зріс на 17%, однак значно зменшились інші операційні доходи (на 80%). Зростання доходу (виручки) від реалізації продукції супроводжується значним зростанням собівартості реалізованої продукції (на 59%) та

матеріальними затратами (на 90%), що говорить про значне збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства.

Також незначно зросла середньоспискова чисельність працівників підприємства (на 17 чол. або на 2%) в 2023 р. в порівнянні з 2022 р., проте витрати на оплату праці знизились на 1%, що свідчить про введення режиму економії на підприємстві.

Економія торкнулась і витрат ПрАТ «Монделіс Україна» в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. Так, адміністративні витрати знизились на 2%, що свідчить про скорочення виплат на утримання управлінського апарату і корелюється із загальним зменшенням витрат на оплату праці на підприємстві. Також значно знизились інші операційні витрати (на 43%).

Проте витрати на збут значно збільшились в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 51%, що пов'язано із необхідністю вести активну рекламну кампанію, ринок кондитерської продукції України характеризується великою кількістю виробників та високою конкуренцією, тому для утримання частки ринку ПрАТ «Монделіс Україна» потрібно постійно проводити активні рекламні заходи та інформувати споживачів про переваги продукції підприємства.

В 2022 р. результатом діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» був збиток у розмірі 342442 тис. грн., однак завдяки впровадженому режиму економії та зростанню обсягів виробництва та реалізації продукції вдалося отримати в 2023 р. прибуток у розмірі 404264 тис. грн. (зростання склало 218%).

В таблиці 2.2 наведено результати розрахунку показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.2 - Аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Норматив	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхил.
1. Коефіцієнт покриття	> 1	1,59	1,23	-0,36
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,95	0,76	-0,19
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	0,04	0,1	0,06
4. Чистий оборотний капітал, тис.грн.	> 0	525941	364746	-161195

Як видно з даних, наведених в таблиці 2.2, показники ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду знаходились в межах рекомендованих значень. Так, коефіцієнт покриття знизився в 2023 р. в порівнянні з 2022 р., однак його значення більше 1.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився, однак його значення було оптимізовано в 2023 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,1 і знаходиться в межах рекомендованих значень (є більшим 1).

Чистий оборотний капітал підприємства в 2023 р. знизився, хоча оборотні активи значно перевищують поточні зобов'язання підприємства. Таким чином, ПрАТ «Монделіс Україна» має ліквідний баланс і може своєчасно виконувати взяті на себе зобов'язання.

Як видно з наведених даних, ПрАТ «Монделіс Україна» має стабільний фінансовий стан протягом 2022-2023 р.р., оскільки усі показники відповідають рекомендованим значенням. Однак, в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. дещо зросли коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового ризику, що пов'язане із зростанням поточних зобов'язань підприємства в 2023 р.

Таким чином, ПрАТ «Монделіс Україна» є фінансово стійким.

В таблиці 2.3 наведено результати розрахунків показників фінансової стійкості ПрАТ «Монделіс Україна». Показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяють контролювати їх раціональне співвідношення на підприємстві та підтримувати його стабільний фінансовий стан.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Норматив	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхил.
1. Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,69	0,61	-0,08
2. Коефіцієнт фінансової залежності	< 2, зменшення	1,44	1,64	0,2
3. Коефіцієнт фінансового ризику	< 1, зменшення	0,45	0,64	0,19
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0, збільшення	0,58	0,38	-0,2
6 Коефіцієнт концентрації залученого капіталу.	< 0,5	0,31	0,39	0,08

7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,87	0,50	-0,37
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	> 0,6	2,16	1,28	-0,88

В цілому, дані показники знаходяться під контролем керівництва підприємства. В таблиці 2.4. узагальнено результати аналізу ділової активності ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Норматив	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхил.
1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	4,28	4,83	0,55
2. Строк погашення дебіторської заборгованості	Зменшення	84,1	74,5	-9,6
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	5,08	3,89	-1,19
4. Строк погашення кредиторської заборгованості	Зменшення	70,9	92,5	21,6
5. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,11	1,67	0,56
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,6	4,1	1,5
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,78	2,58	0,8
8. Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	Збільшення	2,94	4,7	1,76

Коефіцієнт оборотності активів за 2023 р. в порівнянні з 2022 р. збільшився з 1,11 до 1,67, що позитивно впливає на ділову активність підприємства, так як збільшилась частка чистої виручки від реалізації продукції на кожен вкладену в активи гривню.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) зріс на 1,5 в 2023 р. в порівнянні з 2022 р., що означає зростання ефективності використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнту оборотності власного капіталу також зріс на 0,8 за досліджуваний період. Коефіцієнт оборотності залученого капіталу також характеризується позитивною динамікою до зростання на 1,76.

Отже, діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» характеризується позитивною динамікою показників ділової активності.

2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна»

Протягом останніх років спостерігається значне зниження обсягів виробництва та продажів кондитерських виробів підприємствами харчової галузі України. Така ситуація є наслідком військової агресії, що призвело до втрати ринку експорту (збуту) в росії та послаблення конкурентних позицій на міжнародному ринку. Також було втрачено підприємства, розташовані на окупованій території України.

Також скорочення промислового виробництва і споживання кондитерських виробів та снеків пов'язане із скороченням попиту на внутрішньому ринку України через вимушену міграцію за кордон не менш ніж 7 млн українців, зниження купівельної спроможності вітчизняних споживачів, які почали менше коштів витрачати на кондитерські вироби і снеки. Також знизилась можливість експорту продукції та ускладнилась її логістика через блокаду морських портів, залізничних та автомобільних перевезень.

Не зважаючи на наведені негативні тенденції, на ринку України представлений весь спектр кондитерських виробів, при чому переважають борошняні м'які солодоці. Перше місце займають борошняні кондитерські вироби, яких споживають приблизно 5 кг на людину щорічно, друге місце посідають цукерки (шоколад) – 2 кг на людину щорічно, інші кондитерські вироби до 7 кг на людину щороку.

Аналізуючи світове споживання борошняної кондитерської продукції, варто відзначити, що в Нідерландах та Бельгії споживають 13,5 кг на людину

в рік, що більше ніж вдвічі перевищує споживання в Україні. У Швейцарії середньорічне споживання шоколадних виробів складає 11 кг на людину, а це в 5 разів більше, ніж в Україні. Тому можна зробити висновок, що кондитерська галузь є перспективною і активно розвивається в світі.

В структурі кондитерської промисловості України частка реалізованої продукції становить 13%, з них основна увага приділяється кондитерським борошняним виробам – 40%, решта залишається на вироби з цукру та шоколаду. Протягом останніх років основною статтею економії були кондитерські вироби, тому на обсяг виробництва кондитерської продукції вплинуло скорочення споживання, оскільки споживач не має змоги купувати продукцію у тих об'ємах, як і раніше.

Падіння курсу гривні призвело до зростання вартості сировини, особливо какао бобів, що імпортуються для виробництва кондитерських виробів. Наслідком цього стало збільшення попиту на дешеві солодощі (вафлі, пряники, крекери). При цьому варто врахувати, що виробництво дешевих продуктів з якісної сировини є нерентабельним. Тому зростання попиту на бюджетний сегмент солодощів призвело до технологічних змін на виробництві найбільш популярної продукції. Виробники почали використовувати замість імпортованої сировини вітчизняну продукцію або більш дешеві складники. Результатом стало перенасичення ринку кондитерських виробів, що призводить до зменшення збуту виробниками вітчизняної продукції.

Також проблемою харчової галузі України є значний імпорт готової продукції, який характеризується не лише прийнятною ціною, а й високою якістю. В 2022 р. імпорт кондитерських товарів склав більше 30 тис. тон, а 2021 року більш ніж 35 тис. тон. У 2022 р. Україна поставила іноземним партнерам товарів загальною вартістю 104,5 тис. дол. обсягом 77,5 тис. тон. Найбільше експортується українських кондитерських виробів до такі країни, як: Азербайджан, Казахстан, Туркменістан і Молдова.

Таким чином, можна виділити чотири основні категорії проблем розвитку кондитерської галузі України:

- 1) фінансові проблеми;
- 2) зниження купівельної спроможності споживачів;
- 3) проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави;
- 4) проблеми, пов'язані зі збутом.

На ринку України з виробництва і продажу кондитерської продукції функціонує понад 1000 підприємств, серед яких найбільш відомими та успішним є: Кондитерська корпорація «Roshen», Кондитерська Компанія «Конті», Кондитерська Компанія «АВК», Корпорація «Бісквіт-Шоколад», ПрАТ «Монделіс Україна», ТОВ «Розподільчий центр «Плюс», Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські Ласощі», Компанія «Nestle», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «Лагода», ПрАТ «Одесакондитер» та інші.

Так, Кондитерська корпорація «Roshen» є лідером на вітчизняному ринку кондитерських виробів та займає частку ринку 27,7% з чистим доходом 1179,58 млн. грн. Відповідно, її основний конкурент – Кондитерська Компанія «Konti» має обсяги продажу 749,5 млн. грн., що на 430,1 млн. грн. менше, ніж у Кондитерської корпорації «Roshen» та частку ринку 17,6%. При цьому компанія Konti має негативну динаміку показників зміни ринкової частки на 2,8% (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Частки ринку та темпів росту підприємств на ринку кондитерських виробів України у 2023 р.

Компанія	Обсяги продажів, млн. грн.	Частка ринку, %	Темп приросту, %
1. Roshen	1179,58	27,7	5,3
2. Konti	749,5	17,6	-2,8
3. ABK	670	15,7	1,5
4. Nestle	545,1	12,8	0,6
5. Монделіс Україна	221,9	8,2	0,2

Серед наведених підприємств із виробництва кондитерської продукції постійним лідером на українському ринку кондитерських виробів є Кондитерська корпорація «Roshen», заснована у 1996 р., яка входить у тридцятку найбільших та найуспішніших виробників кондитерської продукції на світовому ринку. Кондитерська галузь України є самодостатньою та займає стійку позицію на ринку Європейського Союзу, однак для утримання завойованих позицій на світовому ринку серед виробників-конкурентів кондитерської продукції необхідно впроваджувати інноваційні технології, удосконалювати та розробляти нову оригінальну рецептуру, модернізувати та оптимізувати виробництво, впроваджувати ресурсозберігаючі технології.

Асортимент та насиченість вітчизняного ринку кондитерських виробів наближуються до показників країн Євросоюзу. Ринок розвивався протягом тривалого періоду, при цьому наявність значної кількості компаній сприяла формуванню високого рівня конкуренції. Результатом стала насиченість ринку широким асортиментом продукції, який регулярно оновлюється згідно вподобань споживачів.

На міжнародному ринку кондитерської продукції Україна займає невелику частку в розмірі 1%. Однак, враховуючи, що загальна потужність підприємств у цій галузі сягає близько 1 млн тон, потенціал виробництва має значні резерви. Компанії-виробники стикаються з рядом проблем, пов'язаних із ускладненістю збутових шляхів, труднощами з постачанням сировини з-за кордону та її здорожчанням, втратами виробничих потужностей на окупованих територіях тощо.

Проведемо SWOT-аналіз для визначення стратегічного стану ПрАТ «Монделіс Україна». SWOT-аналіз є комплексною оцінкою підприємства для аналізу та управління зовнішнім середовищем, в якому функціонує підприємство. Ця модель дає можливість визначити ключові аспекти, які впливають на діяльність підприємства шляхом аналізу чотирьох окремих елементів: S (сильні сторони); W (слабкі сторони); O (можливості); T (загрози).

SWOT-аналіз проводиться з метою визначення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства та зовнішніми можливостями та загрозами [2]. Цей аналіз складається з формування чотирьох квадрантів, що визначаються поєднанням певних елементів SWOT. Керівники підприємства застосовують ці квадранти для визначення стратегічних орієнтирів компанії для розробки стратегій. Ефективне застосування SWOT-аналізу дозволяє структурувати наявну інформацію, проаналізувати поточну ситуацію, оцінити можливості та загрози, а також врахувати узагальнену інформацію при розробці стратегій розвитку в перспективі (табл.2.6).

Стратегічний аналіз ПрАТ «Монделіс Україна» дозволив систематизувати проблеми підприємства та визначити загальний стан зовнішнього бізнес-середовища. ПрАТ «Монделіс Україна» має численні сильні сторони та перспективи для посилення своїх позицій на ринку кондитерських виробів. Аналіз та узагальнення даних дозволяють зробити такі висновки:

- найбільшою сильною стороною компанії є її входження до потужної світової корпорації «Mondelēz International», що дає можливість випускати продукцію відомих брендів за міжнародними стандартами, забезпечувати високий технологічний рівень виробництва;
- основні загрози для підприємства пов'язані з нестабільною політичною та економічною ситуацією в Україні, посиленням конкуренції, зменшенням ємності ринку через вимушену міграцію населення та зниження купівельної спроможності споживачів;
- можливістю для нейтралізації загроз, подолання слабких сторін та підсилення сильних сторін є розробка та вихід на ринок нового асортименту кондитерських виробів з урахуванням тенденцій до здорового харчування.

З наведеного аналізу видно, що прямим конкурентом ПрАТ «Монделіс Україна» є компанія «Конті».

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Монделіс Україна»

Назва поля	Назва поля
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Світовий досвід. 2. Висока якість продукції. 3. Широкий асортимент виробів. 4. Високий технологічний рівень виробництва. 5. Відповідність продукції міжнародним стандартам. 6. Конкурентні ціни. 7. Значний потенціал підприємства.	1. Сезонність попиту на продукцію. 2. Збільшення ціни на сировину. 3. Погіршення репутації підприємства як спонсора тероризму. 4. Скорочення обсягів виробництва через руйнування фабрики у м. Тростянець. 5. Логістичні ризики.
Можливості	Загрози
1. Збільшення виробництва високорентабельної продукції. 2. Розширення збутової мережі та вихід на нові ринки. 3. Розвиток сегменту здорового харчування. 4. Розширення асортименту. 5. Виробництво органічної продукції.	1. Зростання конкуренції серед виробників кондитерської продукції. 2. Посилення правового регулювання з боку держави. 3. Зниження купівельної спроможності споживачів. 4. Зміна смаків потенційних та фактичних споживачів. 5. Політична та економічна нестабільність в країні. 6. Монополізація кондитерської галузі.

Багатокутник конкурентоспроможності наведено на рис. 2.4.

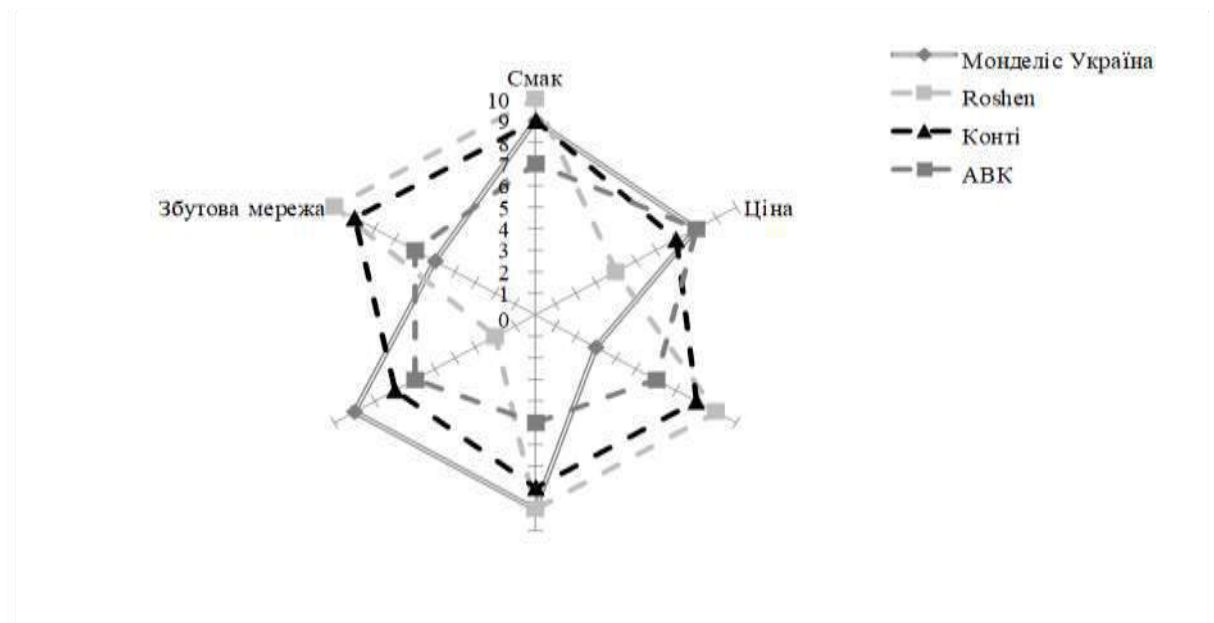


Рисунок 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Монделіс Україна»

Найбільша конкурентна перевага підприємства – широкий портфель брендів, а найбільш слабе місце – вузький асортимент кондитерської продукції. З урахуванням цього доцільно розробити напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» та його продукції на кондитерському ринку України.

Для оцінки якості та конкурентоспроможності продукції підприємства застосуємо комплексний (інтегральний) метод оцінки основних товарів підприємства. В таблиці 2.7 узагальнено якісні показники шоколаду та двох видів печива, вагомість групового показника та вагомість комплексного показника.

Інтегральну оцінку конкурентоспроможності проведемо шляхом оцінки показників якості продукції з використанням методу експертних оцінок, отриманих шляхом опитування споживачів та аналізу діяльності підприємства.

Таблиця 2.7 – Оцінка якості продукції ПрАТ «Монделіс Україна»

Найменування показника	Статистична оцінка	Вагомість групового показника	Вагомість комплексного показника
Шоколад «Milka»			0,4
смакові якості	4	0,4	
зовнішній вигляд продукції	3,5	0,2	
термін зберігання	3	0,1	
різноманітність асортименту	2,5	0,1	
упаковка	3	0,3	
Печиво «Oreo»			0,4
смакові якості	3,5	0,4	
зовнішній вигляд продукції	3	0,2	
термін зберігання	2	0,1	
різноманітність асортименту	1,8	0,1	
упаковка	3,2	0,3	
Печиво «Belvita»			0,2
смакові якості	2,7	0,4	
зовнішній вигляд продукції	2,1	0,2	
термін зберігання	1,9	0,1	
різноманітність асортименту	2,1	0,1	
упаковка	1,5	0,3	

Конкурентоспроможність продукції за методом експертних оцінок розрахуємо за формулою 2.1:

$$K_T = \sum_{j=1}^m \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}/n}{B_{max}} \times a_j \rightarrow 10 \quad 2.1$$

де: K_T – конкурентоспроможність товару;

n – кількість експертів;

B_{ij} – експертна оцінка i -м експертом j -го фактора конкурентоспроможності товару;

a_j – вага j -го фактора.

Значення комплексного показника якості для одиниці вибраного товару буде залежати від кожного окремого параметру його оцінки. На основі даних таблиці 2.17, розрахуємо групові показники за видами кондитерських виробів:

$$K_{\text{я шоколаду}} = 4 \cdot 0,4 + 3,5 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,1 + 2,5 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,3 = 3,75;$$

$$K_{\text{я цукерок}} = 3,5 \cdot 0,4 + 3 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,1 + 1,8 \cdot 0,1 + 3,2 \cdot 0,3 = 3,34;$$

$$K_{\text{я печива}} = 2,7 \cdot 0,4 + 2,1 \cdot 0,2 + 1,9 \cdot 0,1 + 2,1 \cdot 0,1 + 1,5 \cdot 0,3 = 2,35.$$

$$K_{\text{я компл.}} = 3,75 \cdot 0,4 + 3,34 \cdot 0,4 + 2,35 \cdot 0,2 = 3,3.$$

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що найбільш якісною та конкурентоспроможною продукцією ПрАТ «Монделіс Україна» є шоколадні вироби, а найменш якісною та привабливою для споживачів – печиво «Belvita». Інтегральний показник якості має значення 3,3 і має значні резерви для зростання.

З метою визначення конкурентоспроможності товару проведемо порівняльну характеристику молочного шоколаду «Milka» та молочного шоколаду «Roshen». Порівняльна характеристика була проведена шляхом аналізу основних характеристик продукції за 8-бальною шкалою. Для порівняння виберемо товар підприємства ПрАТ «Монделіс Україна» та головного конкурента Корпорації «Roshen» та зведемо отриману інформацію в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Порівняльна характеристика молочного шоколаду

Характеристика	Молочний шоколад «Milka»	Молочний шоколад Roshen
Економічна	6	7
Ергономічна	7	7
Естетична	8	6
Екологічна	7	7
Середня оцінка	7	7

За економічним показником молочний шоколад «Milka» отримав 6 балів, оскільки він є дорожчим за молочний шоколад «Roshen». Однак вища ціна зумовлена високою якістю шоколаду.

За естетичним показником ПрАТ «Монделіс Україна» отримало 8 балів, адже у них приваблива та яскрава упаковка, яка одразу привертає увагу споживачів на полицях магазинів.

Середня оцінка оцінка молочного шоколаду «Milka» 7 балів, так само і в молочного шоколаду Roshen. Тому ПрАТ «Монделіс Україна» потрібно залучати нових споживачів, оновлювати асортимент продукції, що дасть можливість зберегти та підвищити конкурентні переваги підприємства, оскільки якість виготовленої продукції є високою та відповідає міжнародним стандартам.

Також для аналізу зовнішнього середовища та оцінки впливу можливих змін на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» було застосовано модель STEERPLE-аналізу (табл. 2.9) за шкалою оцінювання від 1 до 5, що передбачає виявлення та оцінювання політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на підприємство.

Таким чином, ПрАТ «Монделіс Україна» повинно активно працювати над збереженням конкурентних переваг підприємства та його фінансово-економічної стійкості.

Таблиця 2.9 – Узагальнення STEEPLE-факторів ПрАТ «Монделіс Україна»

Абревіатура	Зміст показника	Оцінка впливу на діяльність	Прогноз впливу змін на підприємство
S	Соціальні та культурні фактори, до яких відносять національні традиції, культуру, ментальність, які визначають перспективи ринку	4	Зміна смаків споживачів (збільшення споживання продукції під час посту), перехід до здорового харчування, конкуренція з боку специфічних харчових продуктів
T	Інновації в області технологій та продуктів, які визначають розвиток ринку, а також майбутній розвиток досліджень	5	Необхідність дослідження тенденцій світових ринків. Розвиток інновацій не лише у виробництві, але і в логістичних та управлінських процесах.
E (E1)	Захист навколишнього середовища – аспекти, які оцінюють ступінь впливу організації на нього на даний момент і те, яким буде цей вплив у майбутньому.	4	Впроваджено сучасні енергоощадні та безвідходні технології, не допускається забруднення навколишнього середовища.
E (E2)	Економіка та конкуренція на ринку, яка враховує такі фактори, як економічний цикл, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції.	5	Зменшення реальних доходів громадян призводить до зниження обсягів реалізації продукції.
P	Політичні фактори, що будуть впливати на організацію та його персонал.	2	Нестабільність через військову агресію, можливі зміни в законодавстві, встановлення квот.
L	Юридичні фактори, які обумовлені законодавством, що діє в країні.	4	Підприємство реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому повинно враховувати зміни в законодавстві.
E (E3)	Освіта, навчання та працевлаштування – тенденції, які впливають на наявність кваліфікованої робочої сили.	3	Орієнтація на тенденції ринку підготовки кадрів європейських та інших розвинених держав.

Для розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» потрібно здійснювати заходи:

- для модернізації підприємства;
- для підтримки рівня його прибутковості та рентабельності;
- для розширення ринків збуту;
- для інноваційних організаційно-економічних заходів як у виробництві, так і в управлінні.

Таблиця 2.10 - PEST-аналіз ПрАТ «Монделіс Україна»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з правкою на вагу
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
Посилення спроб зі сторони влади регулювати ринок	2	2	1	3	5	4	3	0.28
Високі податки	3	5	5	5	5	5	5	0,78
Військові дії на сході країни	3	2	1	5	3	4	1	0.14
Економічні фактори								
Рівень інфляції	2	5	4	4	4	3	4	0.38
Зменшення доходів населення	2	4	4	5	3	4	4	0.38
Коливання цін та курсу валюти	2	3	5	4	4	4	4	0.38
Соціальні фактори								
Образ життя та звички споживачів	1	4	5	4	3	4	4	0.19
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	2	4	5	4	4	3	0.28
Плинність працівників	2	1	2	2	2	1	2	0.19
Вимоги до якості продукції та сфери обслуговування	1	1	2	3	1	4	3	0.14
Технологічні фактори								
Рівень інновацій та технологічний розвиток	2	2	3	4	4	3	3	0.28

Також з метою виявлення та оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» було проведено PEST-аналіз (таблиця 2.10).

В результаті PEST-аналізу було сформовано матрицю, яка наведена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця PEST-аналізу

Політичні фактори	Ступінь впливу	Економічні фактори	Ступінь впливу
Високі податки	0.78	Рівень інфляції	0.38
Військові дії на сході країни	0.28	Зменшення доходів населення	0.38
Посилення спроб зі сторони влади регулювати ринок	0.28	Коливання цін та курсу валюти	0.38
Соціальні фактори	Ступінь впливу	Технологічні фактори	Ступінь впливу
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0.28	Рівень інновацій та технологічний розвиток	0.28
Образ життя та звички споживачів	0.19		
Плинність працівників	0.19		
Вимоги до якості продукції та сфери обслуговування	0.14		

За результатами проведеного PEST-аналізу ПрАТ «Монделіс Україна» можна зробити такі висновки:

1. Зберігається значний вплив політичних факторів через військову агресію. Також є ризик прийняття нових законів регулювання ринку.
2. Найбільшим негативним фактором впливу є економічний, оскільки через інфляції зростає вартість сировини та послуг; через валютні коливання зростає термін окупності інвестицій та зростає курс основних валют; через падіння доходів населення знижується попит на продукцію преміум-класу, натомість зростає попит на товари економ-класу.
3. Соціальні фактори в цілому позитивно впливають на діяльність підприємства, оскільки в усьому світі зростає попит на натуральні та екологічно-чисті продукти, а ПрАТ «Монделіс Україна» враховує цю тенденцію здорового харчування при виробництві снєків. Також якість

продукції досліджуваного підприємства відповідає міжнародним стандартам ISO 9000.

Висновок до розділу 2

ПрАТ «Монделіс Україна» – це один з лідерів на кондитерському ринку України. Підприємство входить до переліку лідерів найбільших кондитерських компаній України за обсягами виробництва. Як показав аналіз, фінансово-економічний стан ПрАТ «Монделіс Україна значно покращився» за досліджуваний період, що говорить про значне збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства.

Показники ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду знаходились в межах рекомендованих значень. ПрАТ «Монделіс Україна» має ліквідний баланс і може своєчасно виконувати взяті на себе зобов'язання. ПрАТ «Монделіс Україна» має стабільний фінансовий стан протягом 2022-2023 р.р., оскільки усі показники відповідають рекомендованим значенням. Діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою показників ділової активності.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що найбільш якісною та конкурентоспроможною продукцією ПрАТ «Монделіс Україна» є шоколадні вироби, а найменш якісною та привабливою для споживачів – печиво «Belvita».

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

Посилення військової агресії, погіршення економічної ситуації в Україні та зниження платоспроможності споживачів призвели до переорієнтації вітчизняних покупців на більш доступні кондитерські вироби. Через це змінюється динаміка обсягів виробництва та структура асортименту продукції, уподобання споживачів та кондитерські підприємства переорієнтовують виробництво продукції на середній та низький ціновий сегмент, що також призвело до переоцінки стратегій розвитку.

Із сучасним темпом життя, коли у споживачів немає достатньо часу для правильного харчування та зростає тенденція до перекусів та споживання їжі на ходу, виникають проблеми пов'язані із зниженням імунітету через дефіцит поживних речовин, що призводить до підвищення ризику розвитку захворювань та скорочення тривалості життя. Одним із таких захворювань, є целиакія, яка з'являється при споживанні глютеністких продуктів. Для таких споживачів з метою запобігання ускладнень із здоров'ям необхідно пожиттєво дотримуватися безглютенової дієти, яка виключає із харчового раціону продукти багаті на глютен – рослинний білок, що знаходиться в клейковині злакових культур: пшениці, житі, ячмені тощо. Цей білок спричиняє роздратування ворсинок кишечника та знижує всмоктування поживних речовин.

Сучасні принципи та методи розробки рецептур кондитерських виробів базуються на виборі певних видів вхідної сировини та її співвідношенні, за рахунок чого досягається прогнозована якість готової продукції, що включає кількісний та якісний склад поживних речовин, задоволення органолептичних характеристик, споживчих та технологічних показників.

Досліджуючи наявні методи та методики розробки сучасних рецептур у галузі із виробництва безглютенових борошняних кондитерських виробів, можна відзначити, що перспективним напрямком у класичній рецептурі є

заміна пшеничного борошна на інші види борошна, білок яких не містить глютену (гречане, кукурудзяне, рисове, нутове, амарантове, льняне, мигдальне тощо).

Найбільш розповсюдженими видами безглютенового борошна для виробництва вафельного та бісквітного тіста є борошно з гречки, рису та кукурудзи [7]. Гречане борошно характеризується значним вмістом незамінних амінокислот, а за вмістом лізину та треоніну гречана крупа переважає пшеницю. Рисове борошно включає в своєму складі усі незамінні амінокислоти та досить близьке до амінокислотного складу гречаного борошна. Кукурудзяне борошно включає вдвічі більше клітковини, ніж пшеничне, також характеризується підвищеним вмістом глютамінової кислоти, що сприяє роботі мозку та необхідне організму для живлення нервових клітин. Таким чином, за рахунок поєднання кількох видів нетрадиційного борошна у суміш є можливість виробляти продукцію із збалансованим раціональним хімічним складом у порівнянні з традиційним пшеничним борошном, що надаватиме виробам функціонального призначення при розробці виробів спеціального харчування, підвищить харчову цінність кондитерських виробів та може знизити собівартість готової продукції.

Крім того, целиакія супроводжується нестабільним рівнем глюкози у крові, що пов'язане із непереносимістю глютенівмістких продуктів. Тому для зниження ризику перспективним є заміна в рецептурі деяких видів кондитерських виробів цукру повністю або частково на натуральні цукрозамінники.

Одним з таких цукрозамінників є фруктоза, яка є натуральним інгредієнтом та не поглинається інсуліно-залежними тканинами. Також вона характеризується високою солодкістю в порівнянні з цукрозою – 1,5-1,7, кращою розчинністю у воді, має аналогічну калорійність – близько 4 ккал/г. У порівнянні з глюкозою, в якій глікемічний індекс дорівнює 100, цукрозамінник фруктоза має низький глікемічний індекс – 20.

Таким чином, вважаємо, що для ПрАТ «Монделіс Україна» з метою завоювання нових сегментів ринку доцільно розширити асортимент продукції з акцентом на здорове харчування. Наприклад, це можуть бути вафельні трубочки з фруктовую начинкою, для яких при приготуванні вафельного тіста доцільно замінити класичне пшеничне борошно на безглютенове із використанням цукрозамінника та застосувати фруктову начинку із вмістом фруктози замість цукру.

За співвідношенням харчової цінності, органолептичних показників та структурно-механічних властивостей вафельного тіста найкращим дослідним зразком при випіканні став зразок із заміною пшеничного борошна на борошняну суміш із вмістом в своєму складі 32 % рисового борошна, 20 % кукурудзяного та 15 % гречаного.

Також для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» потрібно реалізувати ряд заходів, а саме:

- проводити активну рекламну кампанію для заохочення потенційних споживачів та утримання наявних з метою формування позитивного уявлення про продукцію;
- регулярно проводити опитування серед споживачів з метою визначення їх потреб;
- освоювати нові ринки збуту;
- мотивувати працівників якісно виконувати роботу;
- формувати позитивний мікроклімат на підприємстві між працівниками та керівництвом шляхом ознайомлення персоналу із стратегічними планами щодо розвитку підприємства.

ПрАТ «Монделіс Україна» займає значну частку ринку кондитерської продукції та є відомим серед споживачів, які задоволені якістю продукції та їх ціною. Тому підприємство має значний потенціал щодо розширення частки ринку і збільшення обсягів виробництва та продажів кондитерських виробів.

При проведенні SWOT-аналізу було виявлено загрозу, пов'язану із сезонністю попиту на продукцію. Для її уникнення можна запропонувати

розширити асортимент святкових наборів. Наприклад, можна включати до наборів цукерок картки з популярними героями з мультфільмів, які будуть світитися у темряві.

Також вважаємо, що ПрАТ «Монделіз Україна» слід рухатися в напрямку розширення асортименту та виготовляти не лише традиційну продукцію шоколад, снеки, печиво, а й впроваджувати таку продукцію як мармелад; протеїнові батончики, пастила, зефір.

Вважаємо, що доцільно було б впровадити такий вид продукції як пастила, яка є висušеним фруктовим пюре. Вона може бути дуже різною: з додаванням меду, змішана з різних фруктів і навіть овочів, з насінням, горіхами чи журавлиною. Наразі даний продукт користується значною популярністю в онлайн магазинах. Таку продукцію зручно використовувати як корисний перекус, брати із собою в дорогу, смакувати з кавою.

Тому новий вид продукції буде користуватись попитом серед споживачів, які є прихильниками здорового харчування через низько калорійність, наявність вітамінів та відсутність консервантів.

Пропонуємо спочатку випустити пастилу з яблук, оскільки в Україні є достатня кількість сировини. Потім, якщо буде зростати попит можна розширити різновиди пастили.

Собівартість однієї пачки пастили масою 40 грамів буде становити 26 грн (собівартість самої пастили 24 грн, собівартість упаковки 2 грн). Визначимо відпускну ціну прибутковим методом:

$$Ц = С / (1-П) = (24+2) / (1-0,25) = 34,70$$

Де С – собівартість товару, грн;

П – частка прибутку підприємства, %;

Таким чином, відпускна ціна пастили ПрАТ «Монделіз Україна» складатиме 34,70 грн для оптових покупців, для споживачів ціна буде складати 50-60 гривень.

Вважаємо, також доцільним з точки зору рекламування продукції на налагодження зв'язку із споживачами могло б стати запровадження екскурсій по виробництву та дегустацій кондитерської продукції.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Монделіс Україна» розширити асортимент продукції, збільшити частку ринку та залучити потенційних споживачів, що позитивно вплине на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, тому дане підприємство буде конкурентоспроможним.

Висновок до розділу 3

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» потрібно реалізувати ряд заходів, а саме:

- проводити активну рекламну кампанію для заохочення потенційних споживачів та утримання наявних з метою формування позитивного уявлення про продукцію;
- регулярно проводити опитування серед споживачів з метою визначення їх потреб;
- освоювати нові ринки збуту;
- мотивувати працівників якісно виконувати роботу;
- формувати позитивний мікроклімат на підприємстві між працівниками та керівництвом шляхом ознайомлення персоналу із стратегічними планами щодо розвитку підприємства.

ПрАТ «Монделіс Україна» займає значну частку ринку кондитерської продукції та є відомим серед споживачів, які задоволені якістю продукції та їх ціною. Тому підприємство має значний потенціал щодо розширення частки ринку і збільшення обсягів виробництва та продажів кондитерських виробів. Нами було запропоновано розширити асортимент продукції за рахунок впровадження нових видів із врахуванням сучасних тенденцій до здорового харчування. Було проаналізовано доцільність удосконалення рецептурного

складу вафельних трубочок з фруктозою та фруктовою начинкою у виробництві безглютенової продукції. Також було запропоновано виготовляти пастилу, яка є натуральною та корисною продукцією.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Монделіс Україна» розширити асортимент продукції, збільшити частку ринку та залучити потенційних споживачів, що позитивно вплине на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, тому дане підприємство буде конкурентоспроможним.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства - це багатокомпонентне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виробництво та реалізацію конкурентоспроможної продукції та одержання прибутку від ведення фінансово-господарської діяльності.

2. Продукція українських виробників кондитерської продукції є конкурентоспроможною, що зумовлено такими факторами:

- ціна, адже вітчизняні товари значно дешевші від імпортних;
- якість – український кондитерський ринок має велику кількість виробників;
- тренд на здорове харчування, пов'язаний із бажанням суспільства харчуватися правильно та без шкоди здоров'ю.

3. Ринок кондитерської продукції України на сьогоднішній день переживає точку спаду збуту товарів в середині країни, проте знаходить інші варіанти збуту за межами країни, причому витісняючи великі кондитерські компанії, тим самим створюючи конкурентне середовище.

Це свідчить про досить високий рівень конкурентоспроможності вітчизняного кондитерського ринку та спроможність галузі до збільшення експортних поставок на ринок Європейського Союзу, а також здатність витримати конкурентний тиск на внутрішньому ринку.

Проте політична ситуація та військовий стан країни, а також економічні труднощі викликали основні проблеми кондитерської галузі, які можна розділити на чотири групи, а саме: зниження купівельної спроможності населення; фінансові проблеми; проблеми, які пов'язані з внутрішньою політикою держави, а також проблемами ринку збуту.

4. ПрАТ «Монделіс Україна» – це один з лідерів на кондитерському ринку України. Підприємство входить до переліку лідерів найбільших

кондитерських компаній України за обсягами виробництва. Як показав аналіз, фінансово-економічний стан ПрАТ «Монделіс Україна» значно покращився за досліджуваний період, що говорить про значне збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства.

Показники ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду знаходились в межах рекомендованих значень. ПрАТ «Монделіс Україна» має ліквідний баланс і може своєчасно виконувати взяті на себе зобов'язання. ПрАТ «Монделіс Україна» має стабільний фінансовий стан протягом 2022-2023 р.р., оскільки усі показники відповідають рекомендованим значенням. Діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою показників ділової активності.

5. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що найбільш якісною та конкурентоспроможною продукцією ПрАТ «Монделіс Україна» є шоколадні вироби, а найменш якісною та привабливою для споживачів – печиво «Belvita». Тому ПрАТ «Монделіс Україна» потрібно залучати нових споживачів, оновлювати асортимент продукції, що дасть можливість зберегти та підвищити конкурентні переваги підприємства, оскільки якість виготовленої продукції є високою та відповідає міжнародним стандартам.

6. Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» потрібно реалізувати ряд заходів, а саме:

- проводити активну рекламну кампанію для заохочення потенційних споживачів та утримання наявних з метою формування позитивного уявлення про продукцію;
- регулярно проводити опитування серед споживачів з метою визначення їх потреб;
- освоювати нові ринки збуту;
- мотивувати працівників якісно виконувати роботу, формувати позитивний мікроклімат на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачук Л. М., Бугайчук О. С. Аналіз конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024). Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21262>
2. Бугайчук О. С. Сучасний стан фінансового ринку в Україні. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023). Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/view/17988>
3. Ткачук Л. М., Коваль Н. О. Проблеми та перспективи управління підприємствами машинобудування в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 28–33. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/196>
4. Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812>
5. Ткачук Л. М., Мизюк А. О. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року : збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 589-591. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2021.pdf>
6. Ткачук Л. М., Черногуз Р. А. Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи: тези Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції

студентів, аспірантів та молодих науковців. 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/view/14202>

7. Мельник М. І., Донцова Т. М. Управління грошовими потоками підприємствами. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 2 (28). С. 140-143.

8. Осадча О. О., Савіна Н. Б. Методичні аспекти аналізу грошових потоків підприємства. *Вісник НУ ВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 4(92). С. 219-226.

9. Васильчук І. П., Ізмайлова Н. В., Зайцева А. С. Тенденції та чинники фінансової діяльності суб'єктів підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10171>

10. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879>

11. Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300>

12. Нагорна І. В., Бондаренко В. О. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9577>

13. Кошельок Г. В. Методика проведення стрес-тестування ризиків грошових потоків підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 143 – 149. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/5_05_2017.pdf.

14. Єпіфанова І., Джеджула В., Косарук О., Сауляк А. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. С. 8-17.

15. Буреннікова Н. В. Теорія та філософія результативності функціонування підприємств як систем: оновлений погляд на шляхи реалізації функцій та управління. *Бізнес Інформ*. № 6. 2021. С. 190-196.
16. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2022. Вип. 35. С. 97-103.
17. Демчук Н. І. Донських А. С. Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2020. №13. С. 424-427.
18. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.
19. Соколова Л. В., Стойка О. В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7378>.
20. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.
21. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
22. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf.
23. Рак Ю. А. Підходи до оцінки конкурентного середовища на ринках різних видів благ. *Ефективна економіка*. 2017. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5864>.

24. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138>

25. Фінансова звітність ПрАТ «Монделіс Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/00382220/finances>

26. Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна». URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/>

Додаток А
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ
ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Управління рівнем конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Монделіс Україна»)

Тип роботи: БКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
 (кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 89,4% Схожість 10,6%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- + 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____
 (підпис)

Єпіфанова І. Ю.
 (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи _____
 (підпис)

Бугайчук О. С.
 (прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____
 (підпис)

Ткачук Л. М.
 (прізвище, ініціали)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ РІВНЕМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»))»

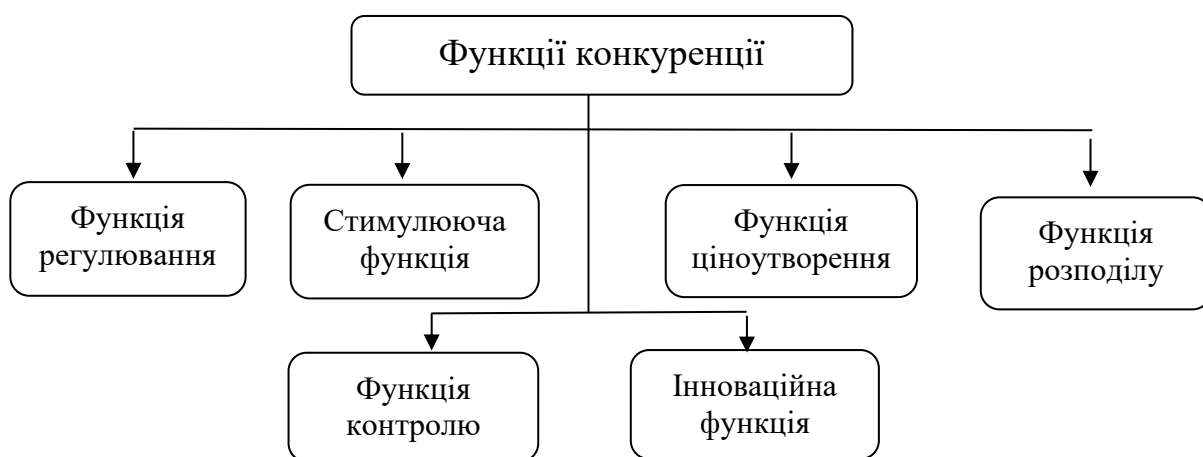


Рисунок 1.1 – Функції конкуренції як економічної категорії

A GLOBAL snacking LEADER

We hold the #1 global position in biscuits and #2 in chocolate, while we're growing rapidly in baked snacks

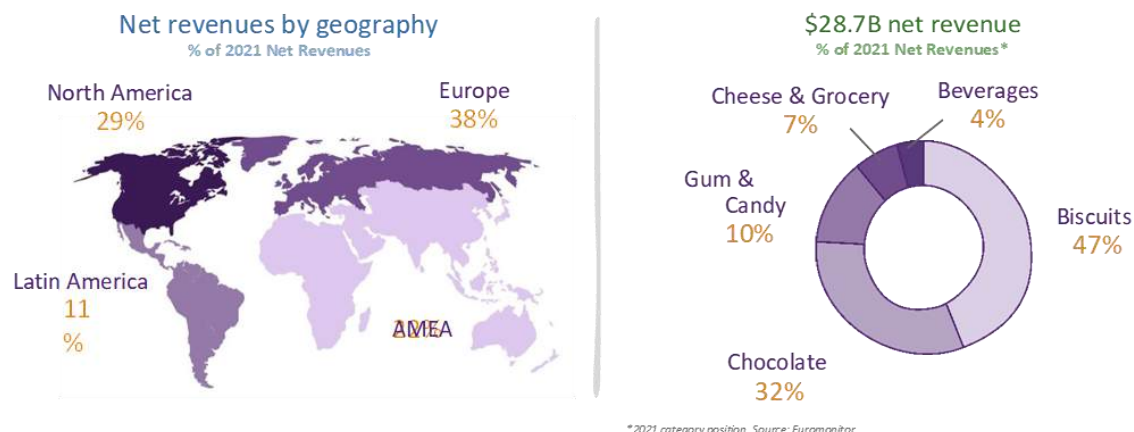


Рисунок 2.1 – Частка продукції компанії «Mondelēz International» на світовому ринку

a portfolio of consuMers' favorite brands

we're leading the future of snacking with a robust portfolio of brands, including iconic global brands and inspiring local jewels representing the "taste of the nation" in their Markets.

consuMers' needs for snacking right are evolving every day.

we're proud to Meet theM where, when and how they snack.

Global brands

9 Global leaders; approx.
43% of 2021 net revenues

Local jewels

70+ local jewels; approx.
49% of 2021 net revenues



Рисунок 2.2 – Найбільш відомі торгові марки компанії
«Mondelēz International»

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів підприємства ПрАТ «Монделіс Україна»

Показники, тис.грн	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
14.Дохід (виручка) від реалізації продукції	4063596,0	6017627,0	1 954 031	48
15. Валовий прибуток	1079216,0	1263212,0	183 996	17,0
16.Інші операційні доходи	179054,0	36354,0	-142 700	-80
17. Собівартість реалізованої продукції	2984380,0	4754415,0	1 770 035	59
18.Адміністративні витрати	233073,0	227520,0	-5 553	-2
19.Витрати на збут	195643,0	295905,0	100 262	51
20.Інші операційні витрати	598360,0	343393,0	-254 967	-43
21.Інші фінансові доходи	636,0	1161,0	525	83
22.Фінансові витрати	32579,0	31500,0	-1 079	-3
23.Чистий прибуток (збиток)	-342442,0	404264,0	746 706	218
24. Матеріальні затрати	817856,0	1554743,0	736 887	90
25.Витрати на оплату праці	317836,0	314935,0	-2 901	-1
26.Середня чисельність працівників, чол.	733	750	17	2

Таблиця 2.2 - Аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Норматив	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхил.
1. Коефіцієнт покриття	> 1	1,59	1,23	-0,36
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0, 95	0,76	-0, 19
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	0,04	0,1	0,06
4. Чистий оборотний капітал, тис.грн.	> 0	525941	364746	-161195

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Норматив	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхил.
1. Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,69	0,61	-0,08
2. Коефіцієнт фінансової залежності	< 2, зменшення	1,44	1,64	0,2
3. Коефіцієнт фінансового ризику	< 1, зменшення	0,45	0,64	0,19
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0, збільшення	0,58	0,38	-0,2
6 Коефіцієнт концентрації залученого капіталу.	< 0,5	0,31	0,39	0,08
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,87	0,50	-0,37
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	> 0,6	2,16	1,28	-0,88

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Норматив	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхил.
1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	4,28	4,83	0,55
2. Строк погашення дебіторської заборгованості	Зменшення	84,1	74,5	-9,6
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	5,08	3,89	-1,19
4. Строк погашення кредиторської заборгованості	Зменшення	70,9	92,5	21,6
5. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,11	1,67	0,56
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,6	4,1	1,5
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,78	2,58	0,8
8. Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	Збільшення	2,94	4,7	1,76

Таблиця 2.5 - Частки ринку та темпів росту підприємств на ринку кондитерських виробів України у 2023 р.

Компанія	Обсяги продажів, млн. грн.	Частка ринку, %	Темп приросту, %
1. Roshen	1179,58	27,7	5,3
2. Konti	749,5	17,6	-2,8
3. ABK	670	15,7	1,5
4. Nestle	545,1	12,8	0,6
5. Монделіс Україна	221,9	8,2	0,2

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Монделіс Україна»

Назва поля	Назва поля
Сильні сторони	Слабкі сторони
8. Світовий досвід. 9. Висока якість продукції. 10. Широкий асортимент виробів. 11. Високий технологічний рівень виробництва. 12. Відповідність продукції міжнародним стандартам. 13. Конкурентні ціни. 14. Значний потенціал підприємства.	6. Сезонність попиту на продукцію. 7. Збільшення ціни на сировину. 8. Погіршення репутації підприємства як спонсора тероризму. 9. Скорочення обсягів виробництва через руйнування фабрики у м. Тростянець. 10. Логістичні ризики.
Можливості	Загрози
6. Збільшення виробництва високорентабельної продукції. 7. Розширення збутової мережі та вихід на нові ринки. 8. Розвиток сегменту здорового харчування. 9. Розширення асортименту. 10. Виробництво органічної продукції.	7. Зростання конкуренції серед виробників кондитерської продукції. 8. Посилення правового регулювання з боку держави. 9. Зниження купівельної спроможності споживачів. 10. Зміна смаків потенційних та фактичних споживачів. 11. Політична та економічна нестабільність в країні. 12. Монополізація кондитерської галузі.

Багатокутник конкурентоспроможності наведено на рис. 2.4.

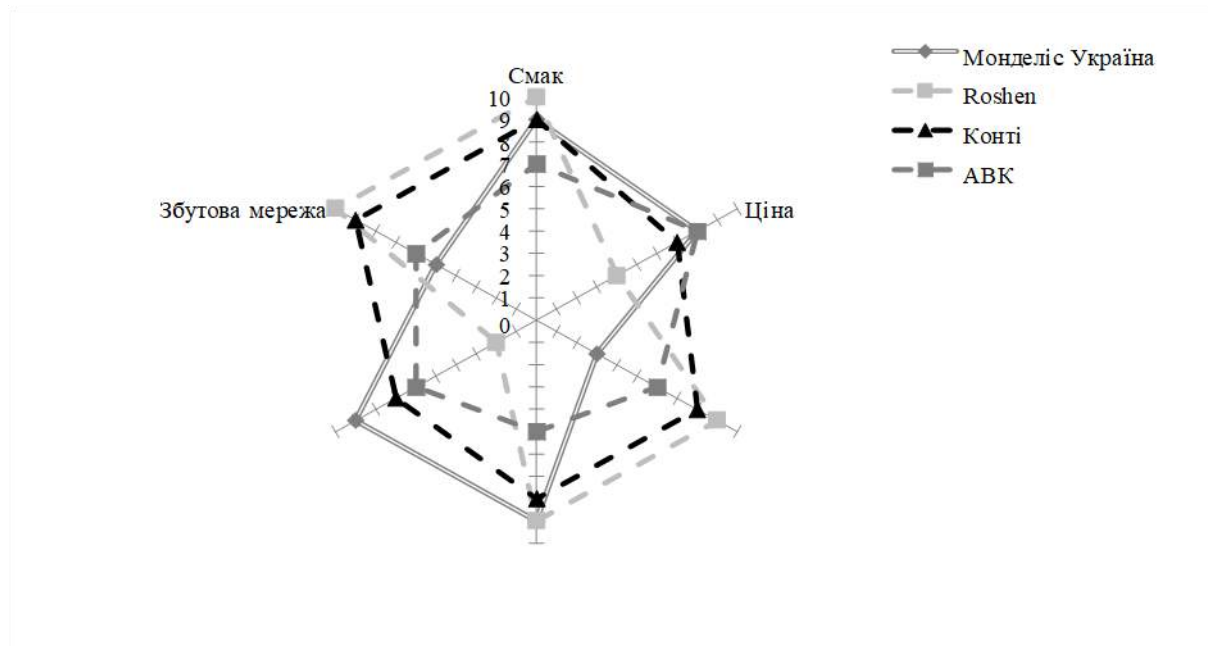


Рисунок 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності продукції ПрАТ
«Монделіс Україна»

Таблиця 2.7 – Оцінка якості продукції ПрАТ «Монделіс Україна»

Найменування показника	Статистична оцінка	Вагомість групового показника	Вагомість комплексного показника
Шоколад «Milka»			0,4
смакові якості	4	0,4	
зовнішній вигляд продукції	3,5	0,2	
термін зберігання	3	0,1	
різноманітність асортименту	2,5	0,1	
упаковка	3	0,3	
Печиво «Oreo»			0,4
смакові якості	3,5	0,4	
зовнішній вигляд продукції	3	0,2	
термін зберігання	2	0,1	
різноманітність асортименту	1,8	0,1	
упаковка	3,2	0,3	
Печиво «Belvita»			0,2
смакові якості	2,7	0,4	
зовнішній вигляд продукції	2,1	0,2	
термін зберігання	1,9	0,1	
різноманітність асортименту	2,1	0,1	
упаковка	1,5	0,3	

Таблиця 2.10 - PEST-аналіз ПрАТ «Монделіс Україна»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з правкою на вагу
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
Посилення спроб зі сторони влади регулювати ринок	2	2	1	3	5	4	3	0.28
Високі податки	3	5	5	5	5	5	5	0,78
Військові дії на сході країни	3	2	1	5	3	4	1	0.14
Економічні фактори								
Рівень інфляції	2	5	4	4	4	3	4	0.38
Зменшення доходів населення	2	4	4	5	3	4	4	0.38
Коливання цін та курсу валюти	2	3	5	4	4	4	4	0.38
Соціальні фактори								
Образ життя та звички споживачів	1	4	5	4	3	4	4	0.19
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	2	4	5	4	4	3	0.28
Плинність працівників	2	1	2	2	2	1	2	0.19
Вимоги до якості продукції та сфери обслуговування	1	1	2	3	1	4	3	0.14
Технологічні фактори								
Рівень інновацій та технологічний розвиток	2	2	3	4	4	3	3	0.28