

**Спеціальність «Менеджмент»**

**Спеціалізація «Управління в сфері економічної  
конкуренції»**

**Тема «Формування конкурентних переваг  
підприємства кондитерської галузі»**

**Шифр «Конкурентний профіль»**

## Зміст

Вступ	3
1. Оцінка розвитку кондитерської галузі в Україні	5
2. Оцінка діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»	8
2.1 Загальна характеристика підприємства	8
2.2 Основні засади конкурентного розвитку	9
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства	14
3.1 Формування конкурентних переваг ПрАТ «Монделіс Україна»	14
3.2 Аналіз зовнішнього середовища організації	16
3.3 Оцінка конкурентоспроможності	19
Висновки	24
Список використаної літератури	26

## Вступ

**Актуальність теми** обґрунтована тим, що формування конкурентних переваг підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні ринкової частки підприємства, а, отже, формуванні результатів діяльності, стратегічних планів і цілей підприємства, визначає його життєвий цикл в цілому.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є здійснення аналізу конкурентних переваг вітчизняних підприємств-виробників на ринку кондитерських виробів, розроблення конкурентного профілю підприємства та формування на його основі рекомендацій щодо збільшення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку відповідно до глобальних тенденцій. У відповідності до поставленої мети визначено основні завдання даного дослідження, а саме:

1. Дослідити тенденції кондитерської галузі України.
2. Проаналізувати слабкі і сильні сторони роботи ПрАТ «Монделіс Україна».
3. Оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «Монделіс Україна».
4. Розробити заходи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна».

**Об'єктом дослідження** є підприємство кондитерської галузі ПрАТ «Монделіс Україна». **Предмет дослідження** – економічні відносини, що виникають між підприємствами і споживачами з приводу купівлі-продажу продукції, що впливає на формування конкурентних переваг на ринку.

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** стали методи спостереження, порівняння, аналізу і синтезу, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів в галузі економічного аналізу, оцінки конкурентоспроможності.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Основний науковий результат полягає у наступному:

- запропоновано теоретико-методичний підхід до формування конкурентного профілю підприємства як інструменту порівняння підприємств-конкурентів галузі;
- запропоновано науково-практичний підхід до стратегічного управління підприємством, що полягає у формуванні рекомендацій щодо збільшення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку відповідно до глобальних тенденцій на основі розроблення конкурентного профілю підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що на їх основі можна ефективно вирішувати практичні завдання з підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його діяльності.

Розробки та рекомендації автора використані в практичній діяльності промислового підприємства, що підтверджується відповідним документом у додатку А).

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження було опубліковано статтю у науковому фаховому виданні та тези доповіді в рамках науково-практичної конференції.

**Структура і обсяг роботи.** Наукова робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

## 1. Оцінка розвитку кондитерської галузі в Україні

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинутих у харчовій промисловості України. Поточні обсяги виробництва продукції галузі дозволяють не тільки забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й створюють значний експортний потенціал.

Світові тенденції розвитку кондитерської галузі, в свою чергу, спонукають вітчизняних виробників до пошуку нових підходів для отримання популярності серед споживачів. Ринок кондитерських виробів України досить стрімко розвивається: нарощуються обсяги виробництва, а головне – споживачі потребують нових видів кондитерських виробів, на що галузь аби не втратити доходи має швидко реагувати розширенням асортименту, не припиняючи виробництво традиційної продукції, дотриманням усіх вимог громадських, екологічних, торговельних та інших організацій, виробництво продукції категорії «преміум», пристосування до нових норм законодавства тощо. В умовах стабілізації економіки спостерігається ріст споживання дорогих виробів, так званої продукції «преміум-класу». В сегменті цукристих кондитерських виробів явним є ріст споживання шоколаду та виробів з нього [1, 7].

Низька вразливість кондитерської галузі до падіння доходів споживачів пов'язана з психологічним ефектом кондитерської продукції (наприклад, підвищене вживання солодоців у стресовому стані), що доведено світовими і вітчизняними науковцями. Разом із тим галузь на сьогоднішній день є повністю сформованою, високорозвиненою, має значний експортний потенціал і є переважно прибутковою. Рівень обсягу виробництва кондитерських виробів за останні 3 роки представлено у табл. 1.1 [5].

Виробництво кондитерської продукції в Україні протягом останніх років зменшувалось. Так, згідно з офіційними даними [5], в період за 2011-2017 р. зниження склало 22,2%. Проте за результатами 2017 року спостерігається деяке покращення ситуації. Вітчизняний ринок кондитерських виробів налічує більше

800 виробників і характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості, тому лідируючу позицію займають ті виробники, які першими реагують на зміну запитів споживачів, динамічно оновлюють асортимент продукції й насичують його новинками. Варто відзначити, що послаблення тиску, нові еко та крафтові тренди на кондитерському ринку України сприяють розвитку локальних кондитерських бізнесів.

Таблиця 1.1 – Динаміка виробництва основних видів кондитерської продукції за 2015-2017 роки [5]

Продукція	Роки		
	2015	2016	2017
Печиво солодке і вафлі, тис. т	299	249	314
приріст до минулого періоду, %		-16,7	+26,1
Шоколад та готові продукти, що містять какао, тис. т	235	183	204
приріст до минулого періоду, %		-22,1	+11,5
Вироби цукрові, що не містять какао, тис. т	185	190	188
приріст до минулого періоду, %		+2,7	-1

За даними таблиці 1.1 можемо зробити висновок про збільшення обсягів виробництва основних видів кондитерської продукції.

Ключові підприємства сконцентрували зусилля на освоєнні міжнародних ринків, боротьба за частку яких для них є більш рентабельною та вигідною справою, аніж конкуренція за український ринок. Для більшості зовнішній ринок вважається пріоритетним і саме йому приділяється найбільша увага. Так, згідно даних Державної митної служби [5], за перший місяць 2018 року з України було експортовано 6,165 тис. т кондитерських виробів (у т. ч. білий шоколад), що на 25% більше за експорт січня 2017 р. та на 3,367 тис. т, як порівняти з аналогічним місяцем 2016 р. Основними країнами, куди відбувались поставки, були Казахстан (0,996 тис.), Білорусь (0,618 тис. т), Польща (0,353 тис. т), Азербайджан (0,339 тис. т), Монголія (0,309 тис. т), Ірак (0,308 тис. т), Данія (0,302 тис. т), Іран (0,231 тис. т), Литва (0,226 тис. т). Експортний обсяг перевищує імпорتنний у 9 разів, що свідчить про високий рівень задоволення споживачів товарами вітчизняних виробників. Щодо

експорту шоколадних виробів як виду кондитерських виробів, то у 2017 році загальний обсяг експорту шоколадних виробів становив 60,898 тис. т із загальною вартістю 150,113 млн USD, у першому кварталі 2018 року експорт українського шоколаду зріс більш ніж на 30%. З січня по березень 2018 року Україна продала за кордон шоколаду на 40 млн долларів, це на 9,5 млн більш ніж за аналогічний період 2017 року [5].

Питаннями оцінки і аналізу кондитерської галузі України присвячено праці багатьох науковців та експертів, зокрема Т.А. Говорушко [2], Д.О. Кроніковського [3], О.В. Шестак [9] та ін.

У своїй Басова О.О. [1] дослідила результати діяльності найбільших підприємств кондитерської галузі України (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Динаміка чистого прибутку підприємств галузі за 2014-2016 рр., тис.грн. [1]

Підприємство	Період		
	2014	2015	2016
ПАТ «ВКФ «Ласощі»	-4237	2189	3962
ПАТ «Запорізька КФ»	-85	-1800	747
ПрАТ «ВО «КОНТІ»	711684	64514	-431141
ПрАТ «Монделіс Україна»	276249	171307	99094
ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро»	-4410	-578	202
ПАТ «Полтавакондитер»	27876	45042	39705
ПАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»	34816	11021	3919
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	22	271404	234599
ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»	144670	176479	131817

Фахівці стверджують, що на ринку кондитерських виробів України два роки поспіль простежується тенденція до відновлення та зміцнення [8]. Про це свідчать і позиції в рейтингу Global Top 100 Candy Industry за останні роки [12]. До сотні найбільших в світі виробників солодоців входять три українські компанії - «Roshen» (25 позиція у рейтингу 2018 р., 24 – у 2017 р.), «АВК» (64 позиція у рейтингу 2018 р., 67 – у 2017) та «Konti Group» (43 позиція у рейтингу 2017 і 2018 р.). Причому їх позиції в рейтингу рік від року зростають. Лідерами в світі у 2017-2018 рр. є Mars Inc., Mondelez International та Ferrero Group [12].

## 2. Оцінка діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

З наведених лідерів лише компанія Mondelez International має виробничі потужності в Україні.

Компанія Mondelez International була створена 1 жовтня 2012 року після розподілу Kraft Foods на дві незалежні компанії. Компанія «Монделіс Україна» до 2014 року називалася «Крафт Фудз Україна», але змінила назву на початку лютого 2014 року.

ПрАТ «Монделіс Україна» є одним із лідерів на ринку харчових продуктів України у категоріях кави, виробів із шоколаду, солоних снєків та печива. Компанія працює в Україні з 1995 року. До складу підприємства входять Тростянецька шоколадна фабрика «Україна» та дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс».

Продукція «Монделіс Україна» представлена в Україні торговими марками: «КОРОНА», MILKA, «ЛЮКС», JACOBS, CARTE NOIRE, «ВЕДМЕДИК «БАРНІ», «Belvita!Добрий Ранок!», TUC, OREO, PICNIC, DIROL, HALLS, TASSIMO.

Із 2003 року «Монделіс Україна» керує розвитком бізнесу на ринку Молдови, з 2005 року – на ринках Білорусі, Грузії, Вірменії та Азербайджану, а з 2008 року – також на ринках Казахстану, Узбекистану, Киргизстану, Таджикистану, Туркменістану та Монголії.

За 20 років роботи в Україні бізнес компанії зріс більш ніж у 100 разів і сьогодні становить понад \$400 млн. Більше \$200 млн. інвестувала «Монделіс Україна» у розбудову бізнесу та економіки України. Понад 1,6 млрд. грн. податків сплатила до державного бюджету компанія «Монделіс Україна» за час роботи в Україні.



Протягом 2011-2013 років «Монделіс Україна» виділила 4,2 млн. грн. на проекти соціальної відповідальності, а також віддала на благодійність 200 тон продукції вартістю понад 8 млн. грн.

Тростянецька фабрика працює за міжнародними стандартами ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ISO 22000-2005, BSI PAS 220:2008 [6].

## 2.2 Основні засади конкурентного розвитку

Місія ПрАТ «Монделіс Україна»: «Створювати смачні миті радості».

Головною метою діяльності для ПрАТ «Монделіс Україна» є отримання максимального прибутку, що може бути отриманий за рахунок розвитку виробництва і персоналу (рис.2.1).

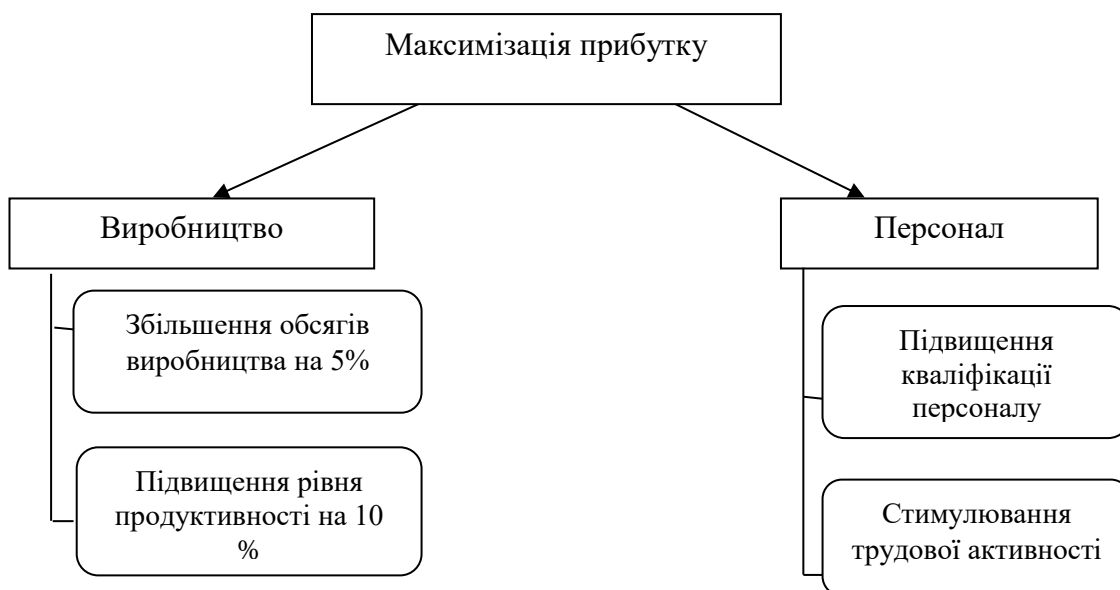


Рисунок 2.1 – Дерево цілей ПрАТ «Монделіс Україна»

Компетенції створюють базу для конкурентоспроможності організації. Це можуть бути спеціалізовані навички в технології, ноу-хау, інновації або крива зростання продуктивності, унікальні знання в області обслуговування певного сегменту ринку і т.д.

Наведемо перелік основних ключових компетенцій ПрАТ «Монделіс Україна» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Ділові компетенції ПрАТ «Монделіс Україна»

Ділові компетенції	Тенденція розвитку (↑, ↓)
<i>Кадрові:</i> - формування ефективної команди; - розвиток персоналу та самовдосконалення;	↑ ↑
<i>Збутові:</i> - широка збутова політика; - рекламні компанії.	↑ ↓

Загальну ефективність, на наш погляд, необхідно оцінювати через показники рентабельності та прибутковості (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2 – Аналіз діяльності підприємства (2017 р.)

Показник	Формула для розрахунку	Джерело інформації	Розрахунок
1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{oa} = ЧД / [(Вк_0 + Вк_1)/2]$ , де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); Вк <sub>0</sub> – сума власного капіталу на початок періоду; Вк <sub>1</sub> – сума власного капіталу на кінець періоду	$K_{oa} = ф.2 \text{ р.}035 / [(ф.1 \text{ р.} 380 \text{ гр.}3 + ф.1 \text{ р.}380 \text{ гр.}4) / 2]$	$4801280 / (1844121 + 1757007) / 2 = 2,66$
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$K_{rp} = Пр / ЧД$ , де Пр – чистий прибуток	$K_{rp} = ф.2 \text{ р.}220 / ф.2 \text{ р.}035$	$277737 / 4801280 = 0,058$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$K_{rvk} = Пр / [(Вк_0 + Вк_1)/2]$	$K_{rvk} = ф.2 \text{ р.}220 / [(ф.1 \text{ р.} 380 \text{ гр.}3 + ф.1 \text{ р.}380 \text{ гр.}4) / 2]$	$277737 / (1844121 + 1757007) / 2 = 0,077$

Таблиця 2.3 – Якісна оцінка ефективності діяльності підприємства з урахуванням галузевої специфіки

Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Оцінка ефективності діяльності з урахуванням галузевої специфіки
1	2	3	4
Високе значення	Високе значення	Високе значення	Задовільно для всіх підприємств

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Низьке значення	Високе значення	Середнє значення	Задовільно для підприємств видобувної промисловості
Низьке значення	Середнє значення	Середнє значення	Задовільно для підприємств сільського господарства
Середнє значення	Високе значення	Низьке значення	Задовільно для будівельних підприємств
<b>Високе значення</b>	<b>Низьке значення</b>	<b>Середнє значення</b>	<b>Задовільно для підприємств переробної, харчової промисловості, торгівлі</b>
Низьке значення	Низьке значення	Низьке значення	Незадовільно для всіх підприємств

З урахуванням даних табл. 2.2 та 2.3 можемо зробити висновок, що ефективність діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» з урахуванням галузевої специфіки є задовільною та прийнятною для підприємств харчової промисловості.

Проведемо факторний аналіз валового прибутку (збитку) ПрАТ «Монделіс Україна» за 2016 та 2017 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Факторний аналіз валового прибутку (збитку), тис.грн

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		Валовий прибуток (збиток)		Зростання (зменшення) валового прибутку		
за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	за попередній період (гр.1-гр.3)	за звітний період (гр.2-гр.4)	всього (гр.6-гр.5)	за рахунок зростання (зменшення) чистого доходу, (гр.2-гр.1)	за рахунок зменшення (зростання) собівартості реалізованої продукції (гр.3-гр.4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
4022962	4801280	3054886	3620134	968076	1181146	+21307	+778318	+565248

За даними табл. 2.4 можемо спостерігати зростання виручки від реалізації продукції на 778,318 тис.грн, але не за рахунок зменшення собівартості (оскільки у 2017 році у порівнянні з 2016 вона збільшилася на 565248 тис. грн), а за рахунок зростання чистого доходу (збільшення обсягу реалізації продукції).

Далі дослідимо показники ефективності виробничої діяльності організації. Ця група показників визначає економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. Показники пропонується розрахувати за формулами, наведеними в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності виробничої діяльності підприємства

Показник	Формула для розрахунку
Відносний показник витрат на одну грн. продукції	$B = \frac{BB}{O_B} \quad (2.1),$ <p>де <math>B</math> – відносний показник витрат на одну грн. продукції;  <math>BB</math> – валові витрати, грн; <math>O_B</math> – обсяг випуску продукції, грн.  <math>3620134/4772387,29=0,76</math></p>
Показник фондівдачі	$\Phi_B = \frac{O_{BB}}{B_{O\Phi_{сер}}} \quad (2.2),$ <p>де <math>O_{BB}</math> – обсяг випуску продукції, грош. од.;  <math>B_{O\Phi_{сер}}</math> - середньорічна вартість основних фондів  <math>4772387,29/1303968=3,66</math></p>
Показник рентабельності продукції	$P_B = \frac{PP_{РЕАЛ}}{C} \times 100\% \quad (2.3),$ <p><math>PP_{РЕАЛ}</math> – чистий прибуток від реалізації;  <math>C</math> – повна собівартість виробництва продукції  <math>277737/3620134=0,077</math></p>
Показник продуктивності праці	$ПП = \frac{O_B}{\mathcal{C}_{Pco}} \quad (2.4),$ <p>де <math>\mathcal{C}_{Pco}</math> - середньооблікова чисельність персоналу  <math>4772387,29/1108= 4307,2</math> тис.грн/чол..</p>
Коефіцієнт автоматизації (механізації) виробництва	$K_{авт} = O_{авт} / O_{в} \quad (2.5),$ <p>де <math>O_{авт}</math> – обсяг продукції, виробленої з використанням машин (автоматів).  <math>4772387,29/4772387,29=1</math></p>

Фінансове становище підприємства можна охарактеризувати низкою показників. Результати їх розрахунку представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності фінансової діяльності підприємства  
(2017 р.)

Показник	Формула для розрахунку	Джерело інформації	Розрахунок
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	$KA = \frac{B3}{B_6} \quad (2.6),$ <p>де <math>KA</math> – коефіцієнт автономії (нормативне значення <math>KA &gt; 0,5</math>); <math>B3</math> – сума власних засобів організації; <math>B_6</math> – валюта балансу.</p>	$KA = \text{ф1 р.1495} / \text{ф1 р.1900}$	$KA = 1757007 / 3277901 = 0,54$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K\Phi C = \frac{BK}{O3} \quad (2.7),$ <p>де <math>K\Phi C</math> – коефіцієнт фінансової стійкості (позитивне явище - зростання показника, <math>K\Phi C \geq 1</math>); <math>BK</math> – власний капітал, <math>O3</math> – обсяг зобов'язань підприємства.</p>	$K\Phi C = \text{ф1 р.1495} / (\text{ф1 р.1595} + \text{ф1 р.1695})$	$K\Phi C = 1757007 / (0 + 1520894) = 1,15$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб.л} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.8),$ <p>де <math>K_{аб.л}</math> – коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення <math>K_{аб.л} = 0,2 \div 0,35</math>); <math>ГК</math> – грошові кошти підприємства (в національній та іноземній валюті); <math>ПЗ</math> – поточні зобов'язання</p>	$K_{аб.л} = (\text{ф1 р.1165} + \text{ф1 р.1166}) / \text{ф1 р.1695}$	$K_{аб.л} = 168018 / 1520894 = 0,11$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$КМК = \frac{OA}{ПЗ} \quad (2.9),$ <p>де <math>КМК</math> – коефіцієнт маневреності власного капіталу (нормативне значення <math>КМК &gt; 0</math>; зростання показника); <math>OA</math> – оборотні активи</p>	$КМК = (\text{ф1 р.1195}) / \text{ф1 р.1695}$	$КМК = 1553508 / 1520894 = 1,02$

Отже, розраховані показники свідчать про покращення показників діяльності підприємства, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції, зростання обсягів виробництва продукції. Аналіз показників ефективності виробничої діяльності підприємства показав позитивне фінансово-економічне положення, про що свідчать зростаючі обсяги чистого прибутку.

Щодо показників ефективності фінансової діяльності, то вони знаходяться в межах норми, підприємство не має довгострокових зобов'язань і має достатньо власних коштів для погашення поточних зобов'язань.

### 3. Управління конкурентоспроможністю підприємства

#### 3.1 Формування конкурентних переваг ПрАТ «Монделіз Україна»

Розглянемо основні види продукції, яку виробляє підприємство (табл. 3.1). Розрахунок відносних показників, що в комплексі характеризують ефективність збуту, представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.1 – Інформація про основну продукцію, що виробляє організація

Найменування продукції (виду продукції)	Торгові марки, під якими здійснюється збут продукції
Виробництво кави	Jacobs
Виробництво кондитерських виробів (Барні, тук)	Ведмедик Барні, TUC, OREO
Виробництво шоколаду	Корона, Мілка

Таблиця 3.2 – Показники ефективності організації збуту та просування товару

Показник 1	Формула для розрахунку 2	Розрахунок 3
Конкурентоспроможність ціноутворення організації	$K_{\text{цін}} = \frac{P_{\text{орг}}}{P_{\text{конк}}} \quad (3.1),$ <p>де <math>K_{\text{цін}}</math> – конкурентоспроможність ціноутворення, нормативне значення <math>K_{\text{цін}} \leq 1</math>;  <math>P_{\text{орг}}</math> – ціна організації на ключову продукцію;  <math>P_{\text{конк}}</math> – ціна конкурента для продукції-аналога.  Якщо <math>K_{\text{цін}} &lt; 1</math>, ціна вашої продукції нижча за ціну конкурента, тобто ви поки що виграєте у ціновій конкуренції.  Якщо <math>K_{\text{цін}} &gt; 1</math>, то ваша компанія програє в ціновій конкуренції</p>	<p>Ціна плитки шоколаду: «Корона» 25,50 грн, «Рошен» 27,00 грн.  Ціна коробки цукерок: «Венеціанська ніч» (Корона) (154 г): 56,00 грн, «Маргарита» (Рошен) (230 г) 50,00 грн.</p> $K_{\text{цін1}} = \frac{25,50}{27,00} = 0,94,$ $K_{\text{цін2}} = \frac{56,00}{50,00} = 1,12,$ <p>Як бачимо, ПрАТ «Монделіз Україна» встановлює різну ціну в залежності від виду продукції, яку вона виробляє.</p>
Темп зміни попиту	$T_n = \frac{O_{\text{в2}} - O_{\text{в1}}}{O_{\text{в2}}} \times 100\% \quad (3.2),$ <p>де <math>O_{\text{в1}}</math>, <math>O_{\text{в2}}</math> – обсяг продажу, відповідно, в попередньому та звітному періодах.</p>	$T_n = \frac{4015080 - 3284889}{3284889} \cdot 100\% = 22\%$ <p>Отже ми спостерігаємо приріст збільшення реалізації продукції компанії у 2017 році у порівнянні з 2016 роком на 22%.</p>

Результативність роботи організації на ринку визначається абсолютними та відносними показниками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники ділової активності підприємства на ринку

Показник 1	Формула для розрахунку 2	Розрахунок 3
Місткість ринку	$M_p = Q, \quad Q = n \times p \times q \quad (3.3),$ <p><math>M_p</math> – місткість ринку; <math>Q</math> – сукупний ринковий попит; <math>n</math> - кількість потенційних споживачів; <math>p</math> – ціна одиниці продукції; <math>q</math> – кількість покупок за певний період</p>	У 2017 році об'єм кондитерського ринку України у грошовому виразі (в доларовому еквіваленті) зріс на 24% і склав 2,12 млрд. дол. Ринок склав 712 тис. тонн (в натуральному еквіваленті), що на 0,7% більше, ніж у 2016 році. В грошовому еквіваленті ринок зріс на 24% до 16,2 млрд грн.
Фактична частка ринку, яка належить організації	$ЧР = \frac{O_{np}}{M_p} \times 100\% \quad (3.4),$ <p>де <math>O_{np}</math> – обсяг продажів; <math>M_p</math> – місткість ринку</p>	$ЧР = 4772387,29 / 181459600 * 100\% = 2,63\%$
Відносна частка ринку	$ВЧР = \frac{O_{np\text{орг}}}{O_{np\text{конк}}} \quad (3.5),$ <p>де <math>O_{np\text{орг}}</math> та <math>O_{np\text{конк}}</math> – обсяг продажів підприємства та його головного конкурента на даному сегменті ринку</p>	$ВЧР = \frac{4772387,29}{179856777} = 0,027$

За результатами 2016 року лідером кондитерського ринку України залишалася корпорація Roshen, яка займає 28,7% ринку. Згідно з повідомленням, харківська компанія «Бісквіт-Шоколад» за підсумками минулого року посіла 7,9% кондитерського ринку України. Вона піднялася за три роки з четвертої на другу позицію завдяки втратам конкурентів. АВК перемістилася з другої позиції в рейтингу найбільших кондитерських компаній України в 2014 році на третю за підсумками 2016 року. У той же час компанія «Конті» займає 4,3% ринку і четверте місце рейтингу [11].

На підставі цих даних побудуємо матрицю БКГ, за допомогою якої дослідимо позицію провідних гравців ринку кондитерських виробів, а також позицію досліджуваного підприємства.

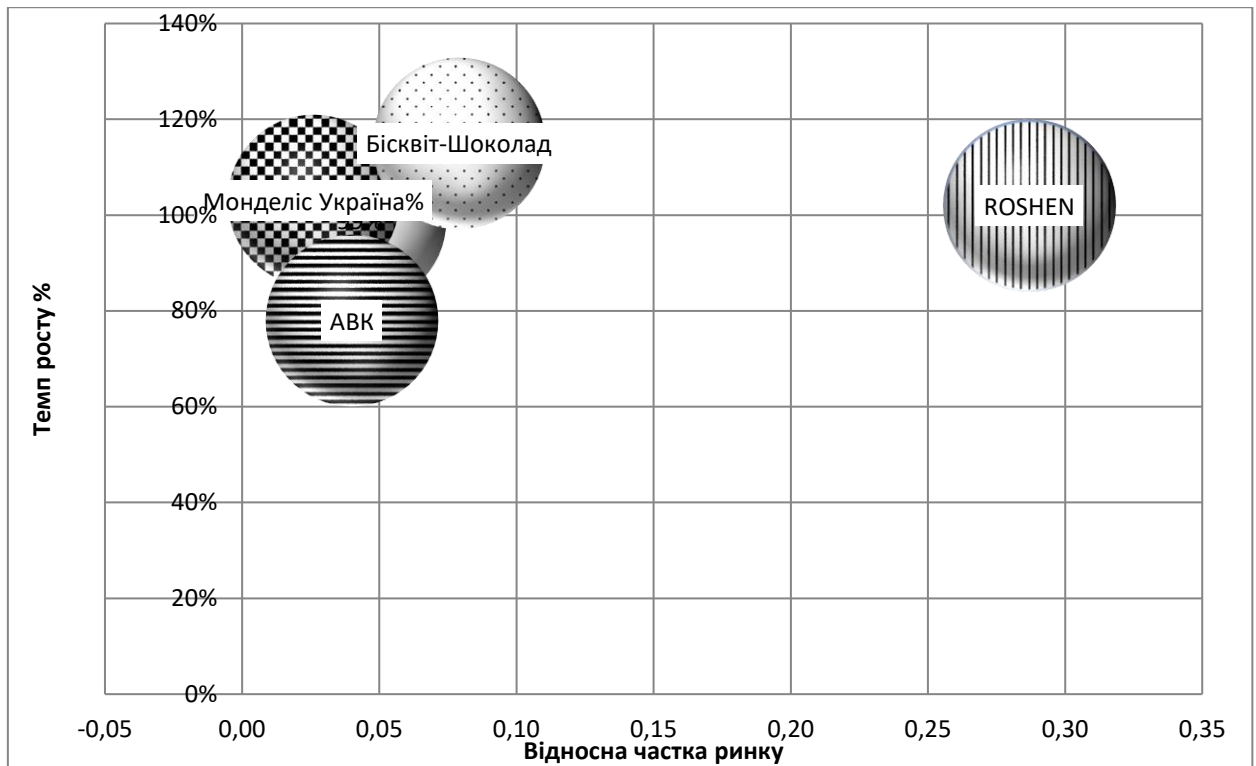


Рис. 3.1 Матриця БКГ за операторами кондитерського ринку України

### 3.2 Аналіз зовнішнього середовища організації

Для аналізу зовнішнього середовища та можливих прогнозованих змін на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» ми скористались моделлю STEEPLE – аналізу (табл. 3.4), шкала оцінювання від 1 до 5.

Таблиця 3.4 – Зміст STEEPLE-факторів

Буква	Зміст	Ступінь впливу на діяльність	Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на організацію
1	2	3	4
S	Соціальні та культурні фактори, до яких відносять мову, культуру, відносини та ментальність, які впливають на майбутнє ринку	4	Можна віднести зміну смаків споживачів, як за рахунок підвищення ціни на продукцію так і надання переваги продукції конкурентів.



## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
T	Інновації в області технологій та продуктів, які показують, як розвивається ринок, а також майбутній розвиток досліджень	5	Виробникам солодошів доводиться уважно стежити за тенденціями світових кондитерських ринків. Розвиток інновацій у виробництві спостерігаються, як правило, на великих підприємствах. Компанії впроваджують інновації не тільки у виробництві, але і в логістичних, а також в 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.	3	Екологічний стан на структурних підрозділах ПрАТ «Монделіс Україна» не погіршився та існуюча концентрація шкідливих речовин в атмосфері залишиться на рівні максимально допустимих викидів, затверджених Управлінням екології.
E (E2)	Економіка та конкуренція на ринку, яка враховує такі фактори, як економічний цикл, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції.	5	Ринок кондитерських виробів в Україні є досить конкурентним. Зменшення реальних доходів громадян впливає на те, що обсяг реалізації продукції зменшуватиметься.
P	Політичні фактори, що пропонуються, та які будуть впливати на організацію та його робочу силу	2	Великими кондитерськими компаніями в Україні володіють колишні народні депутати. Політичні сили впливатимуть на розвиток кондитерського ринку України через законодавство.
L	Юридичні фактори, які обумовлені законодавством, що діє в країні.	4	ПрАТ «Монделіс Україна» реалізує свою продукцію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, тому вона повинна враховувати як українське законодавство так і законодавство тих країн з якими співпрацює.
E (E3)	Освіта, навчання та працевлаштування – тенденції, які впливають на наявність кваліфікованої робочої сили.	2	В плані освіти Україна і в подальшому буде орієнтуватися на прирівняння рівня освіти в Україні до рівня освіти європейських та інших розвинених держав.

Окремі фактори зовнішнього середовища на значно впливають на підприємство. При цьому вважається загальновизнаним, що чим більша організація, тим більше вона залежить від довгострокових чи віддалених змін зовнішнього середовища. При такому стратегічному аналізі в організації як мінімум повинен бути повний перелік: факторів і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що роблять значний вплив на бізнес організації; факторів, що містять потенційні погрози бізнесу організації; факторів, розвиток яких містить нові можливості для бізнесу організації.

Для виробництва своєї продукції підприємство використовує як вітчизняну, так і зарубіжну сировину, зокрема шоколад виробляється як в Україні, так і в країнах Європи, какао імпортується з Гани та Кот-д'Івуару.

Серед характеристик цільової групи споживачів доцільно визначити найбільш важливі, скориставшись методикою сегментування Ф.Котлера (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Портрет цільової аудиторії

Критерій визначення	Приклад
<i>За географічним принципом</i>	
Сезонність	Найпоширенішою проблемою кондитерського збуту є яскраво виражена сезонність: наприклад, новорічні свята, 8 Березня супроводжуються сплеском продажів. Зазвичай в передноворічний період в країні зростає виробництво і споживання солодоців. У березні-квітні сплеск продажів також яскраво виражений, що пов'язано з традиційними сезонними і релігійними святами.
<i>За демографічним принципом</i>	
Вік (років)	Споживачами є всі люди, що споживають кондитерську продукцію без обмежень за віком та статтю. Кондитерську продукцію купують в основному люди віком від 14 до 55 років. Найчастіше купують шоколадну продукцію люди віком 16–39 років.
Стать	За маркетинговими дослідженнями жінки частіше вибирають шоколад з наповнювачами, чоловіки – чорний без добавок.
Етапи життєвого циклу сім'ї	За дослідженнями молодь в основному обирає нові марки, похилі люди – старі.
Рівень доходів (грн)	Найчастіше купують шоколадну продукцію люди із середнім рівнем доходу та вищим.
<i>За поведінкою</i>	
Переваги товару, основні характеристики	Продукція випускається на високотехнологічному обладнанні від провідних європейських виробників. Дотримання санітарно-гігієнічних норм і виробництво продукції з самого свіжого і натуральної сировини має дуже важливе значення для наших співвітчизників.
Статус користувача	У більшості українці (84%) купують шоколад відомих торгових марок довіряють 2-3 маркам (58%) та 26% - одній.
Мотиви здійснення вибору кондитерської продукції	При купівлі кондитерських виробів споживач в основному керується такими мотивами як: смак шоколаду, реклама, якість, вартість, яскрава упаковка, торгова марка

Задоволення покупців ще не гарантує фірмі успіху. Питання полягає в тому, чи може фірма задовольнити покупців краще, ніж її конкурент. Вибір покупців залежить від здатності компанії створювати трохи більшу, ніж у

конкурента, споживчу цінність. Це додаткова цінність виникає в результаті особливої конкурентної переваги.

Використання SWOT-аналізу для визначення стратегічного стану організації наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Матриця SWOT-аналізу

Назва поля	Назва поля
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. ПрАТ «Монделіс Україна» одне з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. 2. Висока якість продукції. 3. Сучасне обладнання та виробнича база.	1. Попит на продукцію характеризується сезонністю. 2. Збільшення ціни на сировину.
<b>Ринкові можливості</b>	<b>Ринкові загрози</b>
1. Збільшення випуску високорентабельних виробів (барні), попит на яку на ринку зростає. 2. Розширення збутової мережі та вихід на нові ринки. 3. Активна інвестиційна діяльність, спрямована на збільшення продуктивності, розширення асортименту продукції, підвищення якості, дозволить збільшити обсяг збуту кондитерських виробів.	1. Зростання конкуренції з боку інших вітчизняних виробників і кондитерських підприємств країн СНД. 2. Несприятливі зміни кон'юнктури сировинних ринків. 3. Посилення правового регулювання з боку держави 4. Зміна смаків потенційних та фактичних споживачів

Отже, підприємство має значні переваги на ринку, що проявляються в його сильних сторонах та ринкових можливостях. Слабкі сторони та загрози пов'язані з впливом зовнішнього середовища, а тому дослідженню їх впливу треба приділяти значну кількість уваги.

### 3.3 Оцінка конкурентоспроможності

Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості, тому лідируючу позицію займають виробники, які першими реагують на зміну споживацьких вподобань, динамічно оновлюють асортимент продукції й насичують його новинками. На ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств [9].

Наведемо перелік основних конкурентів та зазначимо ступінь їх впливу на ключові фактори успіху підприємства в галузі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Інформація про найбільш впливових конкурентів з основної продукції

Найменування продукції (виду продукції)	Найменування конкурента	Країна походження конкурента	Ступінь конкуренції		
			незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Шоколад	Міжнародна Кондитерська Корпорація ROSHEN та Компанія «Конті»	Україна			X
Кондитерські вироби («Барні», «Тук»)	-	Україна	X		
Кава	ТОВ «Nestle-Україна» (ТМ Nestle) та СП «Галка»	Україна			X

Інтегральну оцінку конкурентоспроможності можна отримати через оцінку показників ключових підсистем організації, за допомогою експертних оцінок, а також у результаті опитування споживачів та аналізу показників ділової активності.

Конкурентоспроможність товару, виходячи з експертного методу визначають у такий спосіб:

$$K_T = \sum_{j=1}^m \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{B_{\max}} \times a_j \rightarrow 10, \quad (3.6)$$

$$\sum_{j=1}^m a_j = 10.$$

де  $K_m$  – конкурентоспроможність товару (його значення від 2 до 10);  $n$  – кількість експертів;  $B_{ij}$  – експертна оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -го фактора конкурентоспроможності товару;  $a_j$  – вага  $j$ -го фактора. Вага фактора залежить від кількості факторів. У нашому випадку чотири фактори мають вагу від 4 до 1

відповідно для якості товару, ціни, якості сервісу та експлуатаційних витрат.  $B_{max}$  – максимальна оцінка, яку може дати експерт з кожного фактору (для нашої задачі  $B_{max} = 5$ ).

Нами було визначено значення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Монделіс Україна», а саме шоколаду «Корона». Результати оцінок експертів показали, що конкурентоспроможність товару оцінюється в 8,1-8,4 бала з 10 за оцінками різних експертів, тобто у підприємства є резерви (19 %) для підвищення конкурентоспроможності за всіма напрямками.

ПрАТ «Монделіс Україна» повинне і надалі здійснювати пошук своїх споживачів, розроблювати нові види продукції, що збережуть конкурентні переваги та стійкість підприємства, бо якість виготовленої продукції відповідає світовим стандартам.

На основі результатів проведеного аналізу результатів діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» нами запропоновано здійснювати аналіз конкурентоспроможності організації за наступною картою – «конкурентним профілем підприємства» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Карта «конкурентного профілю» підприємства [розроблено авторами]

Критеріальна база оцінки	Характеристика
Організація	«Монделіс Україна»
Форма власності	Публічне акціонерне товариство
Вид діяльності	Є одним із лідерів на ринку харчових продуктів України у категоріях кави, виробів із шоколаду, солоних <u>снеків</u> та печива.
Місія організації	«Створювати смачні миті радості» (пропонується).
Головна мета	Максимізація прибутку
Організаційна структура	Тип: лінійна. Рівень керованості: 0,88
Основні компетенції організації	<i>Кадрові:</i> - формування ефективної команди; - розвиток персоналу та самовдосконалення; <i>Збутові:</i> - широка збутова політика; - рекламні компанії.
Аналіз загальної ефективності діяльності	Рентабельність продукції: 0,077. Чистий прибуток: 277737 тис. грн. (2017)
Аналіз системи управління людськими ресурсами	Коефіцієнт плинності: 0,05 Коефіцієнт закріплення: 1,89

## Продовження таблиці 3.8

Критеріальна база оцінки	Характеристика
Ефективність виробничої діяльності організації	Річний обсяг виробництва: 4772387,29 тис.грн. Рентабельність виробництва: 1,62
Показники загальної результативності діяльності компанії на ринку	Товарообсяг: 4772387,29 тис.грн. Частка ринку: 26,3 %
Показники ефективності фінансової діяльності	Ліквідність: 0,11 Прибутковість: 0,058
Загальна конкурентоспроможність організації	Конкурентоспроможність товару оцінюється в 8,1-8,4 бали з 10, тобто у організації є для підвищення конкурентоспроможності за всіма напрямками.
Обрані напрямки розвитку організації	Основне завдання компанії на найближчі роки - це зміцнення лідерських позицій на українському ринку. У подальшому ПрАТ «Монделіс Україна» збирається продовжувати впроваджувати інновації у випуску кондитерських виробів для своїх споживачів.

Запропонована карта «конкурентного профілю» підприємства може використовуватись для:

- порівняння підприємств-конкурентів;
- розроблення конкурентної стратегії підприємства;
- оцінки слабких та сильних сторін підприємства;
- оцінки інвестиційної привабливості підприємства потенційними інвесторами;
- визначення слабких сторін діяльності підприємства тощо.

Таким чином, ПрАТ «Монделіс Україна» повинне і надалі здійснювати пошук своїх споживачів, розробляти нові види продукції, що збережуть конкурентні переваги та стійкість підприємства, бо якість виготовленої продукції відповідає світовим стандартам.

Вважаємо, що для розвитку компанії потрібно залучати додаткові кошти:

- для самого підприємства;
- для підтримки його прибутковості;
- на проведення маркетингових досліджень з метою розширення ринків збуту;
- на інноваційні заходи, як у виробництві, так і в управлінні.

Задля того, щоб якість продукції відповідала стандартам та нормам необхідно розвивати та оновлювати лінії по виробництву продукції. Саме цим і займається керівництво компанії «Монделіс Україна», постійно приймаючи рішення для постійного розвитку та виходу на нові ринки збуту.

Як приклад, компанія інвестувала 9,5 млн дол. в запуск лінії по виробництву печива *Belvita*. Згідно до повідомлення прес-служби компанії, ця лінія може виробляти понад 10 тис тон продукції в рік. «За три роки, як ми побудували на фабриці новий цех по виробництву печива, це вже четверта виробнича лінія», - цитується в повідомленні директор Тростянецької фабрики Ігор Харченко.

В кінці 2011 року компанія інвестувала 40 тис дол. в будівництво нового цеха по виробництву печива на території фабрики. В 2012 році додатково вклала 8,5 млн дол. в збільшення виробництва печива і подвоїла свої потужності по виробництву бісквіта «медведик Барні».

Із запуском нової лінії компанія буде виробляти печиво «*Belvita* Добрий ранок» і «Тук», реалізовувати продукцію в Україні і експортувати в країни Східної Європи і Центральної Азії.

Для того, щоб вийти на зовнішній ринок Європи компанія отримала сертифікати, що підтверджують відповідну якість продукції.

Компанія пройшла міжнародну сертифікацію «Халяль», та отримала сертифікат відповідності продукції. Для отримання сертифікату підприємство пройшло кілька етапів атестації, в тому числі, оцінку продукції та виробничих площ, розробку відповідних процедур та системного контролю, збір та розробку всіх необхідних документів, навчання співробітників і проходження сертифікаційного аудиту.

Вироблена на фабриці продукція відтепер матиме додатковий знак якості, що дозволить розширити географію ринку збуту.

## Висновки

За п'ять останніх років кондитерський ринок України сильно змінився. В умовах економічного спаду багато великих гравців здали свої позиції, чи вдалися до перегляду стратегії виживання. А покупці вже по-іншому, більш серйозно ставляться до вибору солодоців. Зараз при виборі товару грає роль країна виробника: покупець частіше вибирає українську продукцію. Її популярність обумовлена трьома наступними факторами:

- ціна – вітчизняна продукція зазвичай доступніша, ніж імпортна;
- якість – українські компанії пропонують широку лінійку продукції гарної якості;
- тренд «Made in Ukraine» – українці прагнуть підтримати місцевих кондитерів.

Покупці звертають більше уваги на дизайн упаковки. Віддають перевагу привабливим, незвичайним формам і натуральним складовим солодоців. Ці критерії, як раніше, в числі найсильніших кондитерських трендів-2018.

Аналіз ринку кондитерських виробів 2017 демонструє, що перспективи розвитку внутрішнього ринку не занадто райдужні. Незважаючи на те, що шоколад українського виробництва б'є рекорди на ринках ЄС, Казахстану, США, Білорусі та Азербайджану, бурхливого зростання ринкової частки в Україні чекати не слід. Прогнозується зростання виробництва шоколаду на рівні 2-3%, та печива – на 8%. Але попри все є позитивна динаміка та якісні зрушення у відносинах між виробником і покупцем. Домінуючими тенденціями в кондитерському виробництві залишаться суттєве падіння імпорту та збільшення експорту, а також розквітання малого та середнього кондитерського бізнесу, переважно за рахунок якого якраз і відбувається зростання внутрішнього ринку кондитерських виробів.

Таким чином, увага інвесторів отримує все більше передумов бути сконцентрованою не стільки в проекти створення кондитерського бізнесу, скільки в придбання давно працюючих підприємств з міцними позиціями на



ринку, де ризики нижче, а терміни окупності - коротше.

Також зазначимо деякі основні світові тенденції розвитку кондитерського ринку які мають братися до уваги виробниками при формуванні і реалізації конкурентної політики [4]:

1) Чистота торгової марки і репутація компанії – популярністю користуються продукти, вироблені з дотриманням всіх вимог громадських, екологічних, торговельних та інших організацій. Крім того, споживачі охочіше купують товари з натуральних і екологічно чистих інгредієнтів.

2) Походження товару – останнім часом зростає попит на національну та регіональну продукцію, споживача цікавить країна-походження сировини чи країна-виробник готового товару.

3) Протеїновий бум – експерти відзначають, що енергетичні батончики і батончики з великим вмістом рослинної сировини стають все більш популярними у світі.

4) Малі, але перспективні сектори кондитерського ринку – малі компанії можуть зайняти ще не освоєні ніші кондитерського ринку (виробництво на замовлення, спеціалізовані продукти) та ін.

## Список використаної літератури

1. Басова О.О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України / О. О. Басова // Ефективна економіка. – №5. – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/44.pdf) .
2. Говорушко Т.А., Сілакова Г.В. Формування джерел фінансування інвестиційної діяльності на підприємствах кондитерської промисловості в умовах глобалізації економіки: [монографія] / Т.А. Говорушко, Г.В. Сілакова. - К.: Логос, 2013. -208 с.
3. Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України / Д. О. Кроніковський // Ефективна економіка. – 2014. - №14.
4. Огляд кондитерського ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rurik.com.ua/documents/research/Confect\\_2012\\_review.pdf](http://www.rurik.com.ua/documents/research/Confect_2012_review.pdf) – Заголовок з екрану. (Актуально на 03.11.2018 р.)
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Офіційний сайт Mondelez International [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.mondelezinternational.com>
7. Стасіневич С.А. Ринок кондитерських виробів України: пропозиція і попит / С. А. Стасіневич, С. М. Валявський, Л. Д. Калюжа // Продукты & ингредиенты. Производство, Переработка. Хранение. Реализация: научно-практический журнал. - 2013. - N 1. - С. 14-17.
8. Тенденції ринку кондитерського бізнесу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1310/index.html> – Заголовок з екрану. (Актуально на 03.11.2018 р.)
9. Шестак О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі / О.В. Шестак // Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми

розвитку українського суспільства». – 2013. – № 6 (980). – С. 132- 137.

10. NEW! Інформаційно-аналітичний звіт кондитерських виробів, український ринок! [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://ukrainian-food.org/uk/post/new-informacijno-analiticnij-zvit-konditerskih-virobiv-ukrainskij-rinok> – Заголовок з екрану. (Актуально на 03.11.2018 р.)

11. Roshen залишається лідером кондитерського ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://agravery.com/uk/posts/show/roshen-zalisaetsa-liderom-konditerskogo-rinku-ukraini> – Заголовок з екрану. (Актуально на 03.11.2018 р.)

12. The Top 100 Candy Companies in the World in 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.candyindustry.com/2017-Global-Top-100-Part-4> – Заголовок з екрану. (Актуально на 03.11.2018 р.)



ПрАТ «Монделіс Україна»  
вул. Набережна, 28А  
м. Тростянець, Сумська обл.,  
Україна, 42600  
Тел.: +38 0542 703 410  
Факс: +38 0542 703 401  
mondelezinternational.com.ua

**Довідка від ПрАТ «Монделіс Україна» \_\_\_\_\_  
про впровадження результатів наукової роботи  
«Конкурентний профіль»**

Результати досліджень автора наукової роботи під шифром «Конкурентний профіль» були розглянуті керівництвом ПрАТ «Монделіс Україна» та будуть враховані при розробленні напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, запропоновані підходи до оцінки позиції підприємства на ринку відносно основних конкурентів дозволяють визначити та обґрунтувати цілі підприємства у взаємовідносинах з постачальниками, дистриб'юторами, сформувані стратегію зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищити ефективність діяльності підприємства.

Довідка видана для подання до галузевої конкурсної комісії зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління у сфері економічної конкуренції» Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт, до Полтавської державної аграрної академії.

Менеджер відділу людських ресурсів

Р. В. Корж

