

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

(бакалавра, магістра)

студента Вербівської Ольги Володимирівни

(П І Б)

академічної групи 075-18-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на ринку FMCG»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.	79	добре	
<b>розділів:</b>				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.	79	добре	
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Яцентюк С.В.	79	добре	
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Яцентюк С.В.	79	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро  
2022

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**  
(бакалавра, магістра)

студенту Вербівській О.В. академічної групи 075-18-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)

на тему **«Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на ринку FMCG»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 12 травня 2022 р. № 254 – с

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Здійснити розгорнуте охоплення, всебічний огляд та представлення існуючих теоретико-методичних засад, які обґрунтовують основну гіпотезу, ідею і мету кваліфікаційної роботи та відповідають її предмету і завданням	02.05.2022 р. – 12.05.2022 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	За допомогою первинних і вторинних методів маркетингового дослідження провести комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що працює на ринку споживчих товарів FMCG– сегменту, а також, здійснити сукупну та фактологічну оцінку його маркетингової діяльності. Визначити ключові цілі, задачі, підходи і заходи маркетингової діяльності підприємства, акумулювати та відобразити реальні об’єктивні дані для подальшого формування й удосконалення маркетингової стратегії і операційно-тактичної діяльності підприємства на ринку споживчих товарів FMCG– сегменту у майбутньому.	13.05.2022 р. – 22.05.2022 р.

Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Окреслити та обґрунтувати можливості і перспективні напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства на ринку споживчих товарів FMCG– сегменту з урахуванням отриманих результатів маркетингових досліджень, сформулювати та аргументувати конкретні рекомендації щодо коригування існуючої маркетингової діяльності підприємства на ринку споживчих товарів FMCG– сегменту. Запропонувати певні реальні інноваційні маркетингові заходи та підходи, які мають довести та забезпечити доцільність і ефективність Ваших пропозицій і рекомендацій.	23.05.2022 р. – 05.06.2022 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	Здійснити відповідне та вчасне оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	06.06.2022 р. - 12.06.2022 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**Яцентюк С.В.**  
(прізвище, ініціали)

**Дата видачі**     29.04.2022 р.

**Дата подання до екзаменаційної комісії**     10.06.2022 р.

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

**Вербівська О.В.**  
(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 81 с, 12 рис., 15 табл., 2 додатки, 40 джерел.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано стан та динаміку підприємства що працює на ринку FMCG – сегменту, також проаналізовано внутрішнє (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє (можливості та загрози) середовище досліджуваного підприємства.

Об`єкт розроблення: маркетингова діяльність підприємства що працює на ринку споживчих товарів FMCG – сегменту.

Мета кваліфікаційної роботи: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що працює на ринку FMCG – сегменту

Положення, що захищаються: дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, з метою покращення роботи підприємства.

Взаємозв`язок з іншими роботами: кваліфікаційна робота має тісний зв`язок із переддипломною практикою. Результати роботи можуть бути використані на досліджуваному підприємстві. Робота має застосування у сфері маркетингу на ринку FMCG – сегменту. Соціально-економічна ефективність роботи полягає у якісному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що сприяє кращій роботі та економічному зростанню підприємства.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об`єкта розроблення: удосконалення маркетингової діяльності підприємства, за рахунок дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

У роботі використані такі методи досліджень: метод експертних оцінок, статистичний метод, ABC – аналіз, XYZ – аналіз, IFAS - аналіз, EFAS - аналіз, PEST – аналіз, SWOT – аналіз.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩ, ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, ЗОВНІШНІЙ РИНО

## SUMMARY

Explanatory note: 81 pp., 12 figures, 15 tables, 2 appendix, 40 sources.

The qualification work analyzes the state and dynamics of the enterprise operating in the FMCG segment, as well as analyzes the internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) environment of the studied enterprise.

Object of development: Marketing activity of the enterprise operating in the market of consumer goods of FMCG - segment.

The purpose of the qualification work: Analysis of the internal and external environment of the enterprise operating in the market of FMCG – segment.

Presented statements: studies of the external and internal environment for improving the operation of the enterprise.

Interconnection other works: qualification work has a close connection with undergraduate practice. The results of the work can be used at the researched enterprise. The work is used in the field of marketing in the FMCG segment. Socio-economic efficiency of work is a qualitative study of the external and internal environment of the enterprise, which contributes to better performance and economic growth of the enterprise.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: improving the marketing activities of the enterprise, by studying the external and internal environment of the enterprise.

The following research methods were used in the investigation: method of expert estimations, statistical method, ABC - analysis, XYZ - analysis, IFAS - analysis, EFAS - analysis, PEST - analysis, SWOT - analysis.

**KEY WORDS:** ANALYSIS OF ENVIRONMENTS, ECONOMIC ACTIVITY, COMPETITIVENESS, COMPETITION, EXTERNAL MARKET.

ЗМІСТ .....	6
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства .....	11
1.2 Обґрунтування вибору методів аналізу далекого та близького (ринкового) зовнішнього середовища .....	15
1.3 Методика аналізу внутрішнього середовища .....	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	22
2.2 Аналіз стану та динаміки ринку ПрАТ «Монделіс Україна».....	28
2.3 Аналіз структури продавців за основними категоріями бізнес-одиниць.	41
2.4 Аналіз можливостей та загроз підприємства за методикою EFAS-аналізу. IFAS-аналіз.....	47
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	51
3.1 Аналіз факторів впливу далекого та близького (ринкового) зовнішнього середовища за допомогою PEST, та SWOT аналізів .....	51
3.2 Рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства та їх обґрунтування .....	57
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	65
ДОДАТОК А.....	69
ДОДАТОК Б .....	79

## ВСТУП

Підприємство – це самостійний господарюючий суб'єкт, створений для виробництва продукції з метою отримання прибутку і задоволення суспільних потреб. Підприємство характеризується численними особливостями, має свої власні цілі і завдання, що визначаються в основному, станом внутрішнього і зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище забезпечує організацію можливими ресурсами для підтримки нормального функціонування і потенціалу. Знання і обмін із зовнішнім середовищем, перш за все, дозволяють підприємству передбачити можливості і загрози, очікувані в майбутньому.

Внутрішнє середовище, вважається головним джерелом життєдіяльності підприємства. Аналіз внутрішнього середовища допомагає менеджерам оцінити внутрішні ресурси, а також сильні і слабкі сторони підприємства. Завдяки аналізу внутрішнього середовища менеджери можуть розширити і посилити конкурентні переваги і, по можливості, подолати проблеми.

Сильні сторони – це те, в чому підприємство досягло успіху, або якась особливість, що надає йому додаткові можливості. Сила може полягати в цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають підприємству переваги на ринку (наприклад, більш хороший товар, досконала технологія, більша впізнаваність товарної марки).

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, або щось, що ставить його в несприятливі умови. Слабка сторона в залежності від того, наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити підприємство вразливим, а може й ні.

Можливості – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які, підприємство може досягти істотного збільшення обсягів продажів і прибутку.

Загрози – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції підприємства обумовлюють значне зниження показників збуту і прибутку.

Підприємство працює не тільки для отримання прибутку, але і для задоволення потреб споживача. Воно здійснює свою діяльність для споживачів, тому менеджерам необхідно постійно стежити за ринком, щоб знати, чого хочуть споживачі.

*Актуальність роботи.* Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем складності, динамічності та невизначеності.

Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища є фундаментальною умовою в бізнесі. Більше того, все у більших випадках це є умовою виживання та розвитку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є дуже важливим кроком для будь-якого підприємства, оскільки ефективне дослідження гарантує необхідні продажі, а отже, дохід і прибуток.

Для підприємства на сучасному етапі побудови ринкових відносин, важливо вирішувати проблеми, які підвищують ефективність збутової діяльності, оскільки їм необхідно адаптуватися до зростаючих вимог ринку для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З вище сказаного можна зробити висновок, що єдиним правильним варіантом поведінки підприємства за для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку, є підвищення уваги для здійснення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Це передбачає проведення комплексного аналізу, який може бути реалізований з використанням різних методик, що дає досить чітке та об'єктивне уявлення про конкурентне становище підприємства.

Зокрема питання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища розглянули такі вчені: Б. Андрушків, Л. Вітківська, А. Воронкова, В. Головніова, К. Девіс, В. Євтушевський, А. Задоя, Ф. Зінов'єв, О. Кібенко, О.



Лазаренко, С. Настюк, Г. Назарова, Н. Орлова, Дж. Поста, А. Ткач, С. Туркін, В. Фредерік, В. Федулов, В. Шапіро, В. Якубенко та інших [1].

*Об'єкт дослідження.* Маркетингова діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» що працює на ринку споживчих товарів FMCG – сегменту.

*Предмет дослідження.* Процес дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

*Проблема дослідження.* Необхідність підвищення ефективності заходів для здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Так як на діяльність підприємства здійснює значний вплив не тільки зовнішнє середовище яке має ключове значення для повного функціонування підприємства, а й внутрішнє середовище без якого підприємство не зможе функціонувати.

*Мета роботи.* Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Монделіс Україна».

Визначення сутності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства шляхом визначення складу його елементів та взаємозв'язків, системної сукупності факторів, які мають вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище.

*Завдання роботи:*

1. Описати методіку аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства.
3. Проаналізувати стан та динаміку ринку споживчих товарів FMCG – сегменту на якому працює ПрАТ «Монделіс Україна».
4. Проаналізувати фактори впливу далекого та близького зовнішнього середовища.
5. Виявити заходи, для поліпшення діяльності підприємства.

*Характеристика використаних методів.* Використовуються такі методи: метод графічного, статистичного аналізу для представлення даних про загальні характеристики підприємства ПрАТ «Монделіс Україна», метод графічного аналізу – використовується для візуалізації статистичних даних,

методи створення таблиць для зручного представлення загальних характеристик. Здійснення розрахунків основних економічних показників при аналізі збутової діяльності.

*Сфера використання результатів роботи.* У маркетинговій діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», використовується аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство.

Важливим є проведення PEST-аналізу, який використовується для аналізу макросередовища, також SWOT-аналіз який потрібен для отримання об'єктивної картини фактичного стану підприємства, його позиції на ринку та перспектив розвитку.

Найдоступнішим методом моніторингу асортименту та ефективності всього товарного портфеля на ринку, використовується метод аналізу ABC-XYZ, за допомогою якого можна визначити важливість окремих товарних сегментів. Результати аналізу можуть бути використані для оптимізації структури збутової програми та усунення «невигідної продукції».

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Будь-яке підприємство, здійснює свою діяльність в певному середовищі, яке має великий і безпосередній вплив на цю діяльність. Середовище підприємства складається з двох взаємопов'язаних агрегатів:

1. Внутрішнє середовище.
2. Зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище знаходиться всередині підприємства, та дає прямий і безпосередній вплив на його діяльність. Його елементи в сукупності визначають потенціал і компетенції, якими володіє підприємство. Вивчення внутрішнього середовища, а також його аналіз дозволяють визначити сильні і слабкі сторони, властиві конкретному підприємству. [2]

Основні елементи внутрішнього середовища: підприємство і технологія виробництва, організаційна структура, структура управління, фінанси підприємства.

Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких і сильних сторін його діяльності. Для того щоб скористатися зовнішніми можливостями, підприємство повинно володіти певним внутрішнім потенціалом.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє з'ясувати, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно працює. З якими проблемами воно може зіткнутися, якщо не зможе повністю запобігти негативних тенденцій у своїй діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища, складається з двох великих агрегатів:

1. Макросередовища (непрямий вплив).
2. Мікросередовище (прямий вплив).

Основними факторами макросередовища (непрямий вплив) є:

- стан економіки;
- демографія;
- соціально-культурне середовище;
- політичні чинники [3].

Основними факторами мікросередовища (прямий вплив) є:

- споживачі;
- постачальники і посередники;
- конкуренти;
- громадськість.

Аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього середовища, в яких знаходиться і функціонує підприємство, представляє собою початковий процес стратегічного управління [4].

Щоб виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинне мати можливість передбачати, наскільки важким буде майбутнє і які нові можливості воно може відкрити. Тому стратегічний маркетинг зосереджується на вивченні зовнішнього середовища та з'ясуванні, які загрози та можливості існують у зовнішньому середовищі.

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, необхідних для підтримки внутрішнього потенціалу підприємства на належному рівні. Ще воно досліджується для виявлення загроз і можливостей, які підприємство повинне враховувати при визначенні та досягненні своїх цілей [5].

Слід мати на увазі, що ресурси зовнішнього середовища не безмежні, крім того, на них можуть претендувати й інші підприємства. Тому існує потенційний ризик того, що підприємство не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища [6]. Зовнішнє середовище вивчається, в першу чергу для виявлення можливостей і загроз, які необхідно враховувати

при постановці та досягненні своїх цілей.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає досягти важливих результатів:

- передбачити несподівані обставини;
- розробити заходи щодо запобігання несприятливих та несподіваних ситуацій і загроз;
- допомагає перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Аналіз макросередовища повинне включати в себе безпосереднє оточення підприємства:

- постачальники сировини для підприємства;
- контроль за роботою системи збуту;
- потенційні виробники аналогічних товарів;
- виробники товарів-замінників.

Для того щоб підприємство могло ефективно вивчати стан зовнішнього середовища, повинна бути створена спеціальна система для спостереження та вивчення середовища.

Поширені методи спостереження:

- аналіз матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших інформаційних виданнях;
- відвідування конференцій;
- вивчення думки працівників підприємства [7].

До найближчого оточення входять: споживачі продукції підприємства, постачальники, конкуренти та ринок на якому працює підприємство.

Розглянемо такі компоненти:

Конкуренти. Аналіз конкурентів особливо важливий у стратегічному плануванні. Це дослідження має на меті визначити сильні та слабкі сторони конкурентів.

Серед конкурентів:

- конкуренти в галузі, тобто підприємства, що виробляють аналогічну продукцію;

- підприємства, що виробляють взаємозамінний продукт;
- суб'єкти на ринку (потенційні конкуренти).

Крім цих складових, серед конкурентів є покупці та постачальники, що може значно послабити позиції підприємства.

Покупці. Завдання даного аналізу – визначити основних покупців продукції підприємства. Це дозволяє в'яснити наступне: який товар потрібен споживачу, на який обсяг продажів може розраховувати підприємство, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекає на продукцію підприємства в майбутньому, тощо.

Портрет покупця можна скласти за наступними характеристиками:

- соціально-економічні (дохід, кар'єра, тощо);
- демографічні фактори (вік, стать, сфера діяльності, тощо);
- психологічні характеристики (спосіб життя, думки, тощо).

Підприємство визначає, наскільки сильна та чітка її позиція, щоб диктувати свої умови споживачу.

Постачальники. Аналіз спрямований на виявлення факторів у діяльності постачальника, які постачають на підприємство сировину, від якої залежить собівартість та якість продукції. Не слід недооцінювати вплив постачальників на діяльність підприємства, оскільки вони сильно впливають на роботу підприємства [8].

При аналізі постачальників необхідно дослідити:

- гарантії якості доставлених товарів;
- надійність постачальника (своєчасність, зобов'язання виконувати договірні зобов'язання тощо).

У підсумку можна зазначити, що суть аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та діяльності галузі, полягає в системному вивченні та оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів для підприємства. Основною метою такого аналізу є отримання необхідної планової та прогнозуючої інформації.

Додатковою метою є визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також потенційних ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

## **1.2 Обґрунтування вибору методів аналізу далекого та близького (ринкового) зовнішнього середовища**

Для аналізу бізнес-середовища використовуються різні методи, більшість з яких базується на експертних оцінках і певній послідовності етапів:

- вибір об'єкта аналізу;
- затвердження стандартів та формування групи експертів;
- розробка формату аналізу та його заповнення;
- підготовка аналізу та використання результатів у процесі стратегічного та тактичного планування;
- оцінка результатів запланованих дій.

Теорія і практика стратегічного аналізу, розробили та довели ефективність таких методів оцінки зовнішнього середовища підприємства, як PEST (STEP) аналіз. Метою стратегічного аналізу бізнес-середовища є виявлення поточного та майбутнього стану його компонентів, тенденцій щодо факторів, можливостей та галузевих загроз на основі експертних оцінок [9].

Вибір того чи іншого методу аналізу, визначається ступенем нестабільності зовнішнього середовища, цілями дослідження, можливістю інформаційного забезпечення, рівнем підготовки експертів тощо.

Модель PEST-аналізу базується на чотирьох аспектах макросередовища (Political – політичний, Economic – економічний, Social – соціальний, Technological – технічний), які вважаються основними зовнішніми визначниками.

Форма STEP-аналізу використовується в країнах з розвинутою економікою та в країнах зі стабільною політичною ситуацією, де соціальним і технічним факторам надається пріоритет [10].

Стратегічний аналіз макросередовища підприємства здійснюється у двох формах, а саме у простій матриці з чотирьох полів та в таблиці. Відповідно до першого методологічного підходу, PEST (STEP) аналіз проводиться на окремих етапах і відображає чотири сфери впливу чотирьох компонентів та їхніх факторів на діяльність галузі в зовнішньому середовищі.

Метод PEST (STEP) аналізу в табличній формі включає оцінку факторів експертами щодо можливостей (загроз), ймовірністю прояву, важливості та загального впливу [11]. Крім того, можна кількісно оцінити важливість та вплив окремих факторів макросередовища.

Наведені вище методики аналізу можна використовувати для оцінки впливу зовнішніх факторів. Роль внутрішнього дослідження полягає у виявленні сильних та слабких сторін галузі порівняно із конкурентами.

Внутрішнє середовище підприємства є частиною загального, воно знаходиться в його межах і об'єднує всі функціональні сфери діяльності.

Кожна з функціональних областей характеризується компонентами і елементами, які можуть бути джерелом переваг або недоліків діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами.

SWOT-аналіз є основним методом повного стратегічного аналізу бізнес-середовища (макросередовища, мікросередовища), його використання дозволяє систематизувати дані про підприємство та його позицію на ринку, отримати загальну інформацію про сильні і слабкі сторони, можливості й загрози [12]. В результаті керівництво підприємства може приймати кращі стратегічні рішення. SWOT-аналіз проводиться за допомогою якісних і кількісних методів, які відрізняються рівнем показників і методом оцінки [13].

Якісні методи базуються на виборі експертом факторів можливостей і загроз, без усвідомлення потенційних сильних і слабких сторін і важливості їх впливу. Такі підходи передбачають SWOT-аналіз з використанням таблиці з чотирьох полів, яка включає зовнішні фактори, згруповані за можливостями й загрозами, і відображає внутрішні сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.



До специфіки методу, можна віднести:

- простоту заповнення формату таблиці;
- немає обмежень щодо кількості оцінюваних факторів;
- проблеми при формуванні таблиці результатів, пов'язані стандартизацією факторів.

Деякі з цих варіантів вирішуються за допомогою якісного методу SWOT-аналізу з використанням чотирипільної матриці, що дозволяє не лише перерахувати сильні та слабкі сторони галузі, але й можливості та загрози для зовнішнього середовища.

Кількісні методи SWOT-аналізу передбачають оцінку важливості та сили впливу факторів на результати діяльності підприємства. Відповідно до цього методу SWOT-аналіз виконується з використанням чотирипільної матриці та таблиці [14].

До переваги SWOT-аналізу включають:

- проведення періодичної діагностики зовнішнього середовища та ресурсів підприємства;
- систематизація знань про стан суб'єктів та факторів, що впливають на бізнес-процеси підприємства;
- визначення позиції підприємства в бізнес-середовищі та ключові фактори успіху;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- виявлення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, тощо.

Недоліками використання SWOT-аналізу в стратегічному управлінні підприємством є:

- суб'єктивність вибору та ранжування факторів бізнес-середовища;
- використання інтуїтивно зрозумілих методів оцінки на основі практичного досвіду конкретного підприємства;
- загроза недостовірності результатів аналізу.

Враховуючи більші переваги та позитивний практичний досвід у вітчизняних підприємств, цей метод стратегічного аналізу набув більшого поширення. Останніми роками були розроблені різноманітні варіації SWOT-аналізу, що дають змогу розширити сферу його практичного використання, зокрема: оцінка організації збуту, навички персоналу, асортимент продукції, конкурентоспроможність тощо.

### **1.3 Методика аналізу внутрішнього середовища**

Середовище підприємства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, завдяки яким підприємство повинне розвиватися і розвивати свою діяльність [14]. Як правило, середовище включає в себе мікросередовище і макросередовище. Мікросередовище відноситься до внутрішнього середовища підприємства, яке безпосередньо пов'язане з підприємством, оскільки розвивається всередині нього. Внутрішнє середовище формується під впливом різних факторів, що впливають на виробництво продукції.

Основні елементи внутрішнього середовища:

- цілі організації;
- задачі;
- застосовувані технології;
- фінансові ресурси;
- культура;
- співробітники.

Головна роль і особливе місце в організації відводяться співробітникам. Їх знання, взаємне спілкування, здібності і досвід роботи, відданість своїй справі визначають кінцевий результат роботи підприємства і результат управлінських рішень [15].

Основою діяльності підприємства є співробітники, які здійснюють трудову діяльність. Внутрішнє середовище впливає на функціонування підприємства в цілому. Керівнику необхідно знати інформацію про внутрішнє

середовище, щоб визначити, яким потенціалом володіє підприємство, чи може воно брати участь в конкурентній боротьбі для подальшого досягнення цілей.

Підприємство допомагає співробітникам досягати колективних і спільних цілей. Спільними зусиллями група прагне до успіху та бажаних результатів.

Люди – основна діяльність організації, яка керує роботою. Для успішної діяльності організації керівник повинен підібрати персонал, який має певні компетенції та знання, які відповідають посаді [16].

На підприємстві можуть бути найрізноманітніші відносини між людьми. Емоційні відносини, засновані на симпатіях і антипатіях, можуть бути діловими відносинами, заснованими на поділі праці. Кожна людина відрізняється одна від одної: статтю, віком, освітою, здібностями і знаннями. І всі ці відмінності роблять істотний вплив на роботу всієї організації.

Досвідчений керівник здатний організувати роботу персоналу так, щоб це сприяло успішному розвитку, отриманню позитивних результатів. Керівник організації повинен чітко розуміти і мати уявлення про внутрішнє середовище підприємства, його імідж, потенціал і розвиток, щоб підприємство мало міцні відносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем і уникала різних загроз на шляху до успіху.

Для того щоб підприємство успішно функціонувало та займало міцні позиції на ринку, йому необхідно періодично проводити оцінку своєї діяльності. Для цього проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства, в ході якого виявляються його сильні і слабкі сторони. В ході роботи аналізується економічна частина компанії, виробнича і маркетингова діяльність, робота постачання, стабільність роботи всіх підрозділів підприємства і так далі [17].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства допомагає прояснити ситуацію і дає можливість вжити заходи у разі виникнення загрози діяльності підприємства. Це дає можливість покращувати діяльність підприємства на основі результатів аналізу.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства може включати в себе наступні позиції: рівень організації управління, наявність маркетингових досліджень на підприємстві, вивчення споживчого попиту, системи мотивації і так далі [17].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства переслідує наступні цілі: з'ясування ситуації всередині підприємства, правильне використання різних ресурсів, поточний стан бізнесу [18].

Маркетингова діяльність: творча діяльність, вивчення і розвиток ринку товарів і послуг на її основі засноване вивчення потреб споживачів. За допомогою маркетингових заходів, підприємство має можливість визначити, який продукт потрібен споживачу.

Маркетингова діяльність зосереджена на декількох ключових функціях:

1. створення конкурентоспроможного продукту;
2. гнучка цінова політика;
3. ефективна система продажів;
4. просування товарів і послуг на ринку.

Маркетингова діяльність вважається ключовою роллю в організації, оскільки вона відповідає за вимоги до якості і життєвого циклу товару.

## **Висновки до розділу 1**

Будь-яке підприємство, здійснює свою діяльність в певному середовищі, яке має великий і безпосередній вплив на цю діяльність. Все середовище підприємства складається з двох взаємопов'язаних агрегатів:

1. Внутрішнє середовище.
2. Зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище знаходиться всередині підприємства, і надає прямий і безпосередній вплив на його діяльність [19]. Його елементи в сукупності визначають потенціал і компетенції, якими володіє підприємство.

Вивчення внутрішнього середовища, а також його аналіз дозволяють визначити сильні і слабкі сторони, властиві конкретному підприємству.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє з'ясувати, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно працює. З якими проблемами воно може зіткнутися, якщо не зможе повністю запобігти негативних тенденцій у своїй діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища, складається з двох великих агрегатів:

1. Макросередовища (непрямий вплив).
2. Мікросередовище (прямий вплив).

Основними факторами макросередовища (непрямий вплив) є:

- стан економіки;
- демографія;
- соціально-культурне середовище;
- політичні чинники [3].

Основними факторами мікросередовища (прямий вплив) є:

- споживачі;
- постачальники і посередники;
- конкуренти;
- громадськість.

Створення планів неможливе без такого інструменту, як аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Для цих цілей широко використовуються різні інструменти, які досить докладно описані в цій (теоретичній) частині роботи: PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Монделіс Україна» – українське підприємство, що працює на ринку споживчих товарів FMCG, входить до міжнародної групи компаній Mondelez International, найбільшого у світі виробника шоколадних виробів, печива та цукерок, а також другого у світі виробника жувальної гумки [20].

Команда ПрАТ "Монделіс Україна" має більше 1800 співробітників. Згідно з щорічними результатами опитування «Ernst & Young», компанія є одним з кращих роботодавців в країні.

У своїй соціальній діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» зосереджується переважно на двох основних напрямках: активному способі життя та здоровому харчуванні. Підприємство бере участь у волонтерських проектах та підтримує соціальні ініціативи, які допомагають розвитку України.

ПрАТ «Монделіс Україна» – українське підприємство, яке належить до групи компаній Mondelez International та представлене на ринку такими брендами: «Корона», «Milka», «Ведмедик «Барні», OREO, TUC, «Belvita! З добрим ранком!», «ЛЮКС», DIROL, HALLS. У складі ПрАТ «Монделіс Україна» – Тростянецька шоколадна фабрика "Україна" та дочірнє підприємство ТОВ "Чіпси Люкс" [20].

Підприємство є одним з лідерів у рейтингах найкращих роботодавців України за версією видання «Ділова столиця» 2019 р., а також №1 у номінації «Компанії з глобальним баченням» та у ТОП-10 у рейтингах «HR-інновації», «Найкраща корпоративна освітня програма в Україні», «Найкращі корпоративні програми соціальної відповідальності» за версією журналу Бізнес 2018.

У співпраці з КМБФ «Fudbenk» понад 38 тон продукції компанії було передано 74 благодійним та громадським організаціям лише у 2019 році .

Із 2003 року ПрАТ «Монделіс Україна» відповідає за розвиток бізнесу на ринку Молдови, з 2005 року – на ринках Білорусі, Грузії, Вірменії та Азербайджану, а з 2008 року – ще й на ринках Казахстану, Узбекистану, Киргизстану, Таджикистану, Туркменістану та Монголії [20].

У більшості цих країн компанія присутня на ринку і займає лідируючі позиції в категоріях шоколадних виробів, печива, жувальної гумки і льодяників. Компанія пропонує споживачам якісні бренди, які дарують смачні миті радості.

В табл. 2.1 наведена динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Монделіс»

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Монделіс» за 2019-2021рр.

Показник діяльності	Од. виміру	Значення за роками			Приріст, тис.грн	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Виручка від реалізації товарів	тис.грн	4801280	5937123	6054556	113584 3	117433
Собівартість реалізованих товарів	тис.грн	3620134	4827863	4837297	120772 9	9434
Валовий прибуток	тис.грн	1181146	1109260	1217259	-71886	107999
Інші операційні доходи	тис.грн	52276	118468	139637	66192	21169
Інші операційні витрати	тис.грн	53302	12954	49247	-40348	36293
Адміністративні витрати	тис.грн	170129	353808	262400	183679	-91408
Витрати на збут	тис.грн	663569	353808	266724	- 309761	-87084
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн	346422	727734	679530	381312	-48204
Інші доходи	тис.грн	114	288	598	174	310

## Продовження таблиці 2.1

Інші витрати	тис.грн	27994	18321	29416	-9673	11095
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	347699	694631	665481	346932	-29150
Податок на прибуток	тис.грн	69962	125607	130634	55645	5027
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	277737	539874	563997	262137	24123
Рентабельність діяльності	%	7,65	9,07	9,29	1,42	0,22

Збільшення чистого прибутку є позитивною тенденцією для підприємства. Варто відзначити значне зростання доходів бізнесу в 2021 році через зростання попиту на продукцію

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ПрАТ «Монделіс» за 2019-2020 рр.

Активи	2019		2020		2021		Відхилення 2020/2019	
	тис. грн.	%	Тис. грн.	%	тис.грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи	1842030	56,78	1965317	56,50	2064009	55,67	98692	105,0217
Оборотні активи	1399456	43,14	1513240	43,50	1643246	44,33	130006	108,5912
Витрати майбутніх періодів	2807	0,09	0	0,00	0		0	0
Активи, усього	3244293	100,00	3478557	100	3707255	100	228698	106,5745

Як видно з таблиці 2.2, у структурі активів у 2021 році необоротні активи становлять 55,67%. Частка оборотних активів становить 44,33%.

Аналіз структури фінансових джерел ПрАТ «Монделіс Україна» за даними за 2020 рік представлено в таблиці 2.3.



Згідно з проаналізованими даними, можна стверджувати, що більшість нерозподіленого прибутку від капіталу є позитивним показником для підприємства.

Таблиця 2.3 – Склад та структура джерел фінансування ПрАТ «Монделіс Україна» станом на 31.12.2020 р.

Стаття	На початок року		На кінець року		Темп зростання %
	тис грн.	% до підсумку	Тис грн.	% до підсумку	
Зареєстрований (пайовий) капітал	1883	0,05	1883	0,05	100,00
Додатково вкладений капітал	11509	0,32	0	0,00	0,00
Резервний капітал	13117	0,36	15662	0,42	119,40
Нерозподілений прибуток	1478031	41,03	1740992	46,96	117,79
Всього власний капітал	1593177	44,23	1842083	49,69	115,62
Поточні зобов'язання всього	2008730	55,77	1813041	48,91	90,26
Короткострокові кредити банків	41500	1,16	47000	1,27	113,25
Кредиторська заборгованість	1961046	54,44	1762456	47,54	89,87
Інші поточні зобов'язання	6184	0,17	3585	0,10	57,97
Всього	3601907	100%	3707255	100	-

Протягом 2019-2021 років ПрАТ «Монделіс Україна» фінансувало свій основний бізнес переважно за рахунок кредитів. Також до 2020 року спостерігається збільшення нерозподіленого прибутку за рахунок позитивної динаміки щорічного приросту виручки від реалізації.

Протягом 2013-2019 років ПрАТ «Монделіс Україна» інвестувала 5,2 млн грн. у проекти соціальної відповідальності. Тільки за 2020 рік підприємство передало на благодійність понад 39 тон товарів на суму 5,6 млн грн. Його отримують 85 благодійних фондів та організацій соціального захисту населення [21].

23 квітня 2020 року – ПрАТ «Монделіс Україна» повідомила, що надасть 2,5 мільйона гривень фінансової та продовольчої допомоги медичним закладам та місцевим громадам для подолання кризи COVID-19.

У співпраці з «Fudbenk» підприємство дарує власні продукти благодійним організаціям та неурядовим організаціям для допомоги вразливим групам населення.

Першим кроком є передача відеобронхоскопа в Тростянецьку міську лікарню, яка є однією з опорних пунктів лікування хворих на COVID-19 у Сумському районі. ПрАТ «Монделіс Україна» системно підтримує цей медичний заклад. Наприклад, минулого року завдяки підприємству, Тростянецька лікарня отримала обладнання для діагностики слуху.

Найближчим часом підприємство планує передати лікарні, апарати штучної вентиляції легень, та інше необхідне обладнання для лікування ускладнень, пов'язаних з вірусом [22].

Іншим важливим напрямком допомоги ПрАТ «Монделіс Україна» є надання продукції компанії понад 300 тис. грн. найбільш вразливим та постраждалим від епідемії групам населення з фокусом на будинках для людей похилого віку та самотніх пенсіонерів.

ПрАТ «Монделіс Україна» вже багато років співпрацює з Благодійним фондом «Fudbenk». Тому минулого року підприємство додатково передало, соціально вразливим верствам населення близько 40 тон власної продукції.

Організаційна структура управління ПрАТ «Монделіс Україна». Управління та контроль здійснює – генеральний директор, йому підпорядковуються: головний інженер, комерційний директор, фінансовий директор, відділ кадрів, юрист, та інші.

Така організаційна структура управління на підприємстві має свої переваги і недоліки. Перевагою є те, що при вирішенні важливих проблем і завдань відбувається глибока підготовка рішень, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників. Недоліком є відсутність взаємозв'язків між виробничими підрозділами на горизонтальних рівнях.

Аналізуючи організаційну структуру управління ПрАТ «Монделіс Україна», можна сказати, що організація при такій структурі управління працює ефективно та злагоджено. Існуюча організаційна структура управління на підприємстві відноситься до лінійно-функціонального типу.

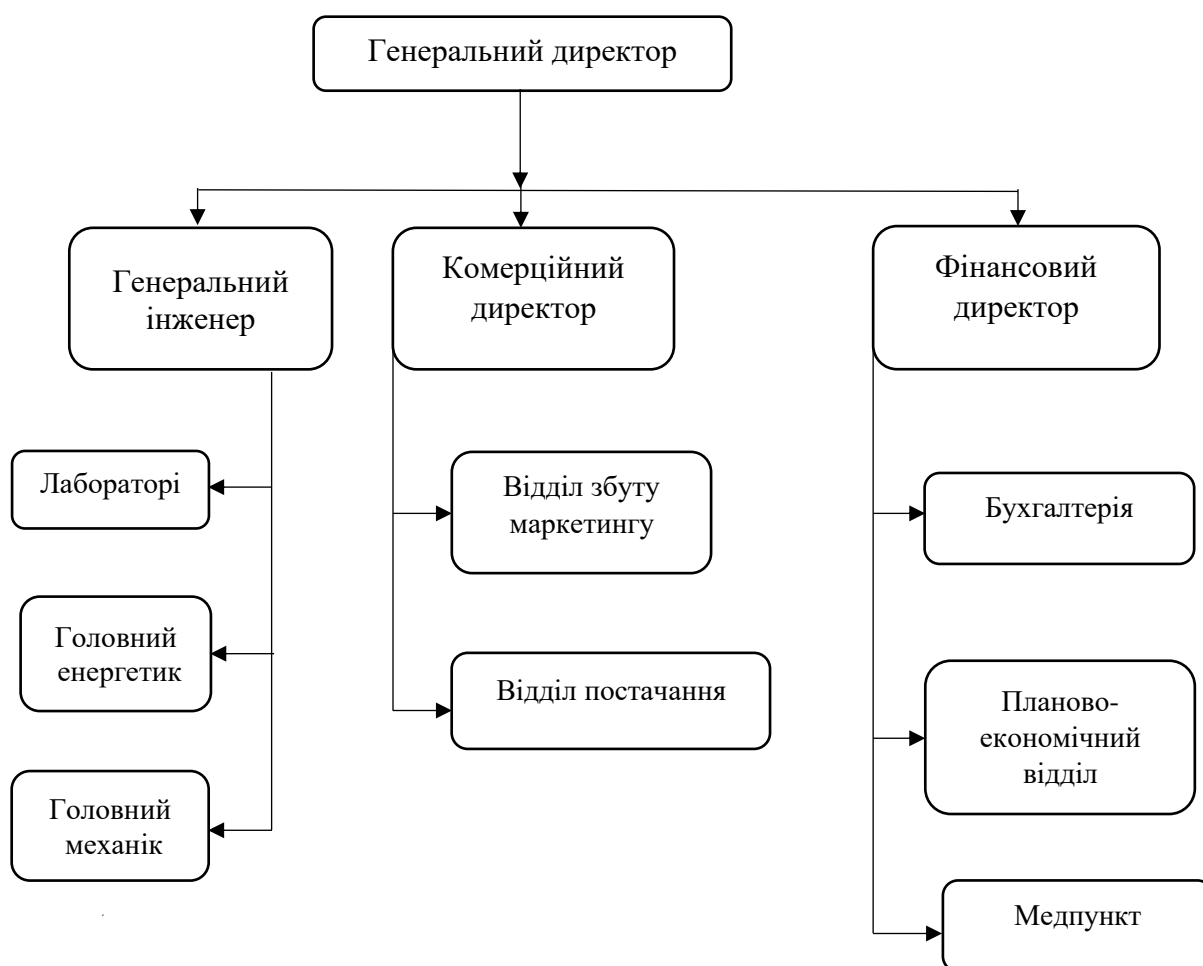


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Монделіс Україна»

ПрАТ «Монделіс Україна», притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління, вона характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління.

На цьому підприємстві, у кожному виробничому підрозділі є керівник, який виконує всі управлінські функції. Кожен співробітник відділу підпорядковується безпосередньо тільки цьому керівнику.

На цій основі була створена ієрархія цієї системи управління. Окремі фахівці допомагають лінійному керівнику збирати і обробляти інформацію, аналізувати бізнес-діяльність, готувати управлінські рішення.

Таке підпорядкування і планування звітності є основою лінійного управління. У той же час ланки лінійного регулювання, зазвичай відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості і зрозумілі взаємозв'язки.

## **2.2 Аналіз стану та динаміки ринку ПрАТ «Монделіс Україна»**

Ринок споживчих товарів FMCG – сегменту, в Україні процвітає: зростає виробництво, а головне – споживачам потрібні нові види кондитерських виробів, галузь повинна швидко реагувати розширенням асортименту без зупинки виробництва своєї продукції [23].

В умовах стабілізації економіки спостерігається збільшення використання дорогих продуктів, відомих як продукти «преміум класу». У категорії цукерок спостерігається зростання споживання шоколаду та шоколадних виробів.

За підсумками 2020 року корпорація «Roshen», являється лідером ринку товарів FMCG – сегменту України та займає 28,7% ринку.

За підсумками минулого року, ТОВ «АВК» посіла 7,9% ринку товарів FMCG – сегменту України. У той же час компанія «Конті» займає 4,3% ринку і третє місце рейтингу [24].

Перелік основних конкурентів та ступінь їх впливу на ключові фактори успіху підприємства в галузі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Інформація про найбільш впливових конкурентів з основної продукції

Вид продукції	Найменування конкурента	Ступінь конкуренції		
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Шоколад	Корпорація ROSHEN			X
Печиво	Компанія «Конті»			X
Корисні снеки	ТОВ «АВК»		X	

ПрАТ «Монделіс Україна» має продовжувати пошук своїх споживачів, розробляти нові продукти, які підтримують конкурентні переваги та стійкість галузі, оскільки якість продукції, що випускається, повинна відповідати міжнародним стандартам.

Щоб зрозуміти позицію ПрАТ «Монделіс Україна» на цільовому ринку, його конкурентні переваги та недоліки, було побудовано матрицю конкурентного профілю підприємства (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Матриця конкурентного профілю ПрАТ «Монделіс»

Фактори конкуренто-спроможності	Оцінка вагомості фактору	ПрАТ «Монделіс»		Корпорація «Roshen»		Компанія «Конті»		ТОВ «Лагода»		ТОВ «АВК»		ТОВ «Домінік»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,15	5	0,32	4	0,14	6	0,38	2	0,08	3	0,005	1	0,075
2. Можливість маніпулювання ціною	0,20	5	0,228	4	0,17	4	0,22	1	0,117	5	0,129	2	0,136
3. Економічні можливості	0,10	5	38	4	4	5	45	2	1,5	4	11	1	0,5
4. Якість продукції	0,40	5	0,1	3	4	5	0,14	3	0,26	2	0,3	4	0,2
5. Лояльність до бренду	0,15	5	0,92	4	0,6	4	0,7	5	0,71	3	0,62	2	0,61
Середнє значення	1	5,4	-	4,4	-	5	-	2,6	-	3,6	-	2	-

Провідні компанії зосереджують свої зусилля на розвитку міжнародних ринків, частка яких є більш прибутковою та вигіднішою, ніж конкурувати на українському ринку [24].

ПрАТ «Монделіс Україна» реалізує 30% своєї продукції на зовнішніх ринках і тому має хороший потенціал на зовнішньому ринку кондитерських виробів. Основними країнами-експортерами є: Молдова, Білорусь, Грузія, Вірменія, Азербайджан, Казахстан, Монголія та багато інших [26].

Аналіз галузевих конкурентних позицій (табл. 2.5) проводився на основі методу експертних оцінок, який є способом оцінки результатів дій на основі прогнозів експерта з окремих питань.

При застосуванні методу експертних оцінок було опитано групу експертів (6 осіб) для визначення деяких змінних, необхідних для оцінки досліджуваного питання. Опитування було проведено за допомогою анкетування (анкета А.1 – перша анкета додатка А).

До експертів увійшли майже всі співробітники керівництва компанії, які допомагали оцінювати якість параметрів продукції, та інші параметри.

Необхідною умовою ефективного застосування методу експертних оцінок є знання експертом досліджуваної проблеми, високий рівень компетентності в певній галузі, вміння давати чіткі вичерпні відповіді на запитання. Крім того, експерти були упереджені і особисто не зацікавлені тим чи іншим вирішенням поставленої перед ними проблеми.

Таким чином, можна зробити висновок, що ПрАТ «Монделіс Україна» займає найкращі позиції на цільовому ринку, з огляду на матрицю конкурентного профілю підприємства (табл. 2.5).

За допомогою матриці конкурентного профілю (табл. 2.5), було обрано два головних конкурента (корпорація «ROSHEN» та компанія «Konti») для визначення ключових критеріїв підприємства, які впливають на прихильність і задоволеність.

Експертам треба було оцінити конкурентоспроможність підприємства за 10-ти бальною шкалою, де 1 – найнижчий бал, а 10 – максимальний бал.

Опитування було проведено за допомогою анкетування (анкета А.2 – друга анкета додатка А).

Таблиця 2.6 – Матриця порівняння конкурентів

Критерії конкуренто спроможності	ПрАТ «Монделіс»	Корпорація «Roshen»	Компанія «Konti»	План дій щодо поліпшення роботи підприємства
Широта асортименту	8	4	6	Підвищення широти асортименту, в сторону «здорових снєків»
Ціна	7	6	8	Знизити ціни, за рахунок зміни технології приготування дорогших товарів
Можливість цінового маневрування	5	5	4	Змінювання цін, відрорідно до еластичності попиту
Ефективність та результат	8	7	6	Введення акцій для споживачів
Якість продукції	6	8	5	Зміна постачальників продукції
Орієнтація на кінцевого споживача	6	5	4	Постійно відслідковувати динамічні потреби споживачів
Рекламна активність	7	9	4	Перерозподіл бюджету на користь PR для збільшення рекламної активності
Унікальність пропозиції	8	4	4	Зворотний зв'язок з споживачами
Фінансові можливості підприємства	8	5	6	Перерозподіл бюджету для збільшення рекламної активності
Лояльність до бренду	6	6	4	Провести оцінку ставлення споживачів до бренд
Кваліфікованість персоналу	8	7	6	Проведення курсів для підвищення кваліфікації персоналу



Для попередньої оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» потрібно побудувати "багатокутник конкурентоспроможності" за даними представленими вище (табл. 2.6)



Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності

Якщо оцінювати конкурентоспроможність ПрАТ «Монделіс Україна» з іншими підприємствами, то можна зробити висновок, що ПрАТ «Монделіс Україна» за показниками відривається в гору порівняно з конкурентами. За 10-ти бальною шкалою можна оцінити на 8, конкурентоспроможність ПрАТ «Монделіс Україна».

Його конкурентні переваги: якість продукції, орієнтація на кінцевого споживача, унікальність пропозиції, кваліфікованість персоналу, широта асортименту.

Недоліки: можливість цінового маневрування, ефективність та результат, фінансові можливості підприємства, лояльність до бренду .

План поліпшення конкурентоспроможності:

1. Підвищити якість продукції за рахунок нових постачальників сировини.
2. Розмістити банери з рекламою кампанії, на найбільш жвавих вулицях.
3. Перерозподіл бюджету на користь PR для збільшення рекламної активності.

Отже, з матриці конкурентного профілю досліджуваного підприємства можна зробити висновок, що на цільовому ринку за співвідношенням наявних конкурентних переваг і недоліків ПрАТ «Монделіс Україна» має найкращу позицію.

ПрАТ «Монделіс Україна» виробляє какао, шоколад та кондитерські вироби з цукру, сухарики та печиво, а також борошняні кондитерські вироби, для тривалого зберігання [27].

Додаткова діяльність:

- обробка чаю та кави;
- оптова торгівля цукром, шоколадом та кондитерськими виробами;
- кава, чай, какао і спеції, а також інші продукти.

Таким чином, ринок споживчих товарів FMCG – сегменту в Україні є ринком, що динамічно розвивається, що призводить до необхідності вирішення широкого кола проблем - від формування поведінкової стратегії до проведення досліджень в галузі [28]. Цей процес вимагає відповідної підтримки, оскільки підприємства ринку FMCG – сегменту відчують зростаючу концентрацію конкуренції, що призводить до необхідної оцінки поточного і очікуваного становища галузі на ринку.

Сегмент ринку – це розподіл споживачів на основі відмінностей у їх потребах, характеристиках та поведінці [29].

Визначення найбільш значущих характеристик цільової групи підприємства ПрАТ «Монделіс Україна». Дослідження було проведено за допомогою анкетування (Додаток А.3 – Третя анкета додатка А).

Таблиця 2.7 – Портрет цільової аудиторії

Критерій визначення	Приклад
За демографічним принципом	
Стать	Отже, серед опитуваних 33% респондентів до 18 років; 22% - 18-25 років, 16% - 26-35 років; 7% - 36-45 років; 5% - 46-60 років; 17% - від 61-го року.
Вік	Купляють кондитерські вироби в основному люди у віці від 14 до 61 років.
Рівень доходу	Найчастіше купують кондитерські вироби, споживачі з високим або середнім рівнем доходу. Низький - 5-10 тис.грн. Середній - 11-20 тис.грн. Високий - 21-50 тис.грн
За поведінкою	
Мотиви здійснення вибору кондитерської продукції	При покупці кондитерських виробів споживачі в основному керуються такими мотивами як: смак, реклама, якість, вартість і яскрава упаковка. За результатами опитування, для 25% респондентів основним мотивом для здійснення покупки є – реклама, 30% респондентів звертають увагу на якість, для 31% опитуваних являється важливим аспектом, вартість товарів, та для 13% респондентів яскрава упаковка є головним чинником при виборі товарів.

## Продовження таблиці 2.7

Частота здійснення покупок	Опитування показало, що 63% чоловіків здійснюють покупки рідше одного разу на рік; 16% роблять покупки кілька разів на тиждень; 11% кілька разів на тиждень; 10% кілька разів на місяць.  Та 52% жінок роблять покупки рідше одного разу на рік; 20% здійснюють покупки кілька разів на місяць; 19% кілька разів на тиждень; 9% кілька разів на рік.
Відношення споживачів до діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»	За результатами опитування, 10% респондентів повністю задоволені діяльністю підприємства, 15% не повністю задоволені діяльністю ПрАТ «Монделіс Україна», 18% ставляться нейтрально до діяльності підприємства, 26% подобається діяльність та 31% дуже задоволені діяльністю підприємства.

Просте угруповання і класифікація споживачів за соціально-демографічними характеристиками дозволили охарактеризувати "портрет" споживачів.

Для початку треба визначити вік, стать та дохід респондентів:

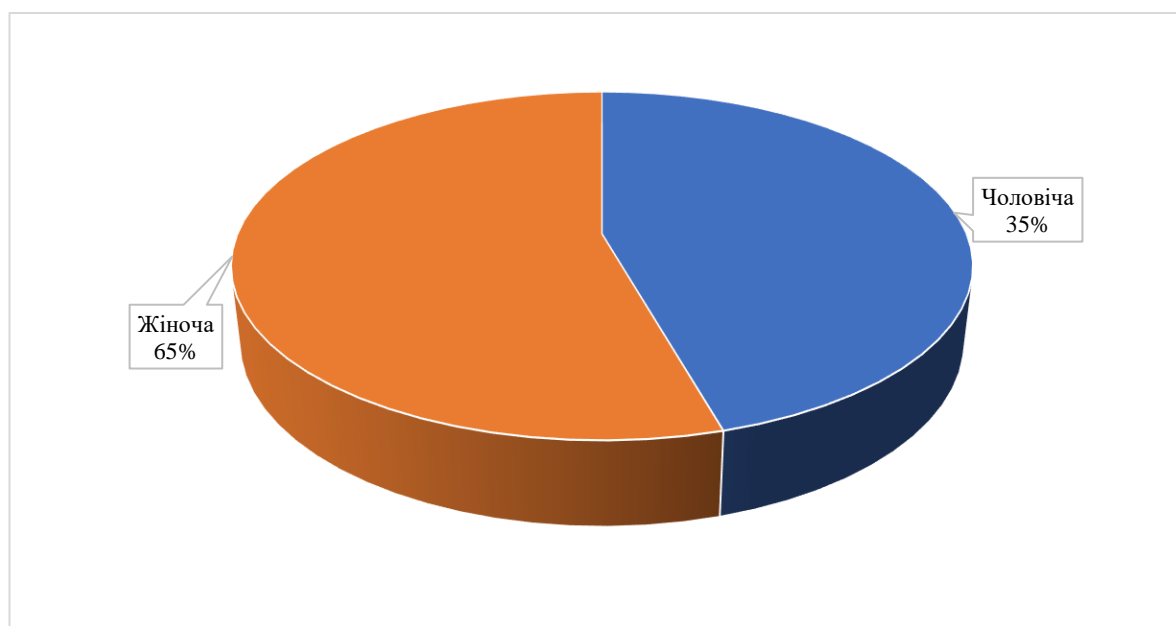


Рисунок 2.3 – Стать респондентів

Результати дослідження показали, що 35% учасників опитування становили чоловіки і 65% - жінки.

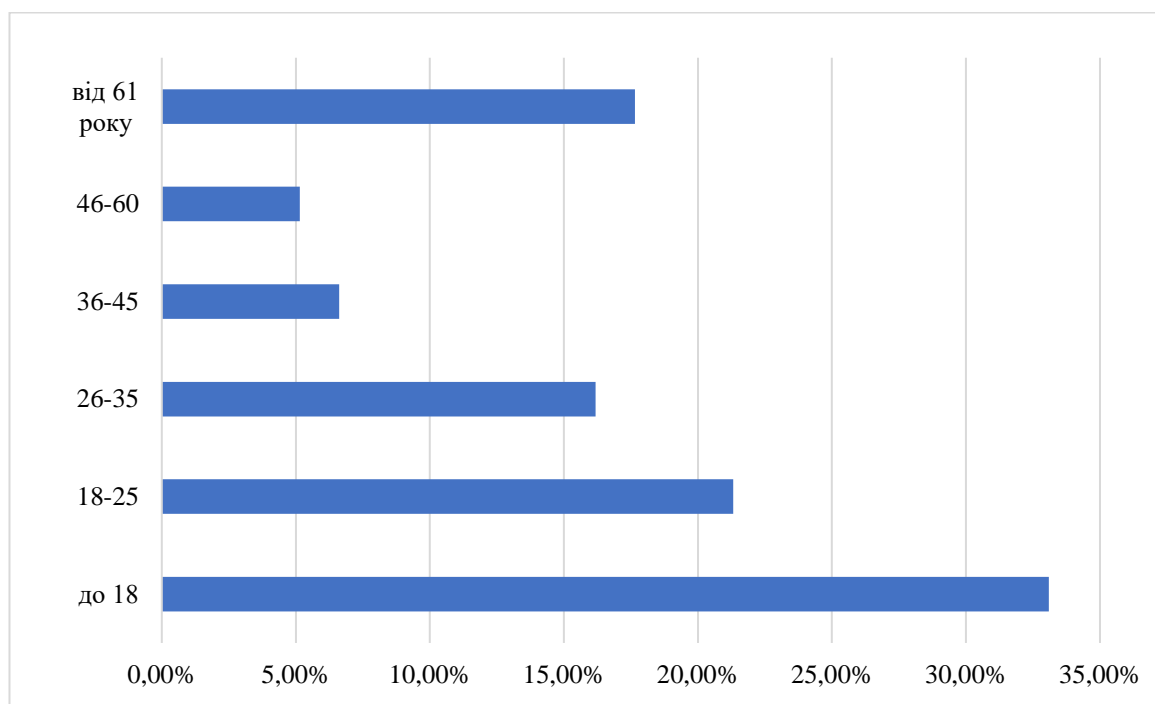


Рисунок 2.4 – Розподіл опитаних за віком

Отже, серед опитуваних 33% респондентів до 18 років; 22% - 18-25 років, 16% - 26-35 років; 7% - 36-45 років; 5% - 46-60 років; 17% - від 61-го року.

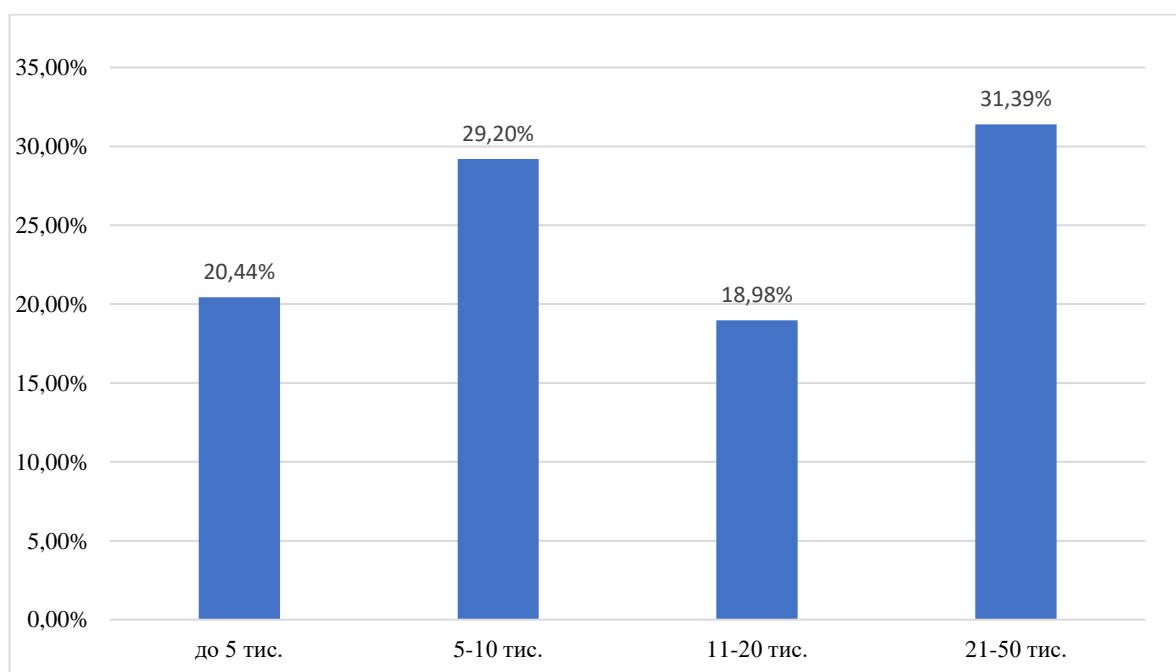


Рисунок 2.5 – Дохід респондентів.

Отже, в ході дослідження виявили, що 20% респондентів мають дохід до 5 тис. грн.; 30% респондентів мають дохід 5-10 тис. грн.; 20% респондентів дохід становить 11-20 тис. грн.; у 31% респондентів дохід становить 21-50 тис. грн.

Для того щоб дізнатися у респондентів, якими мотивами вони керуються при виборі товарів ПрАТ «Монделіс Україна», було задано наступне питання. «При покупці продукції підприємства ПрАТ «Монделіс Україна», якими мотивами вибору товарів Ви керуєтесь?»

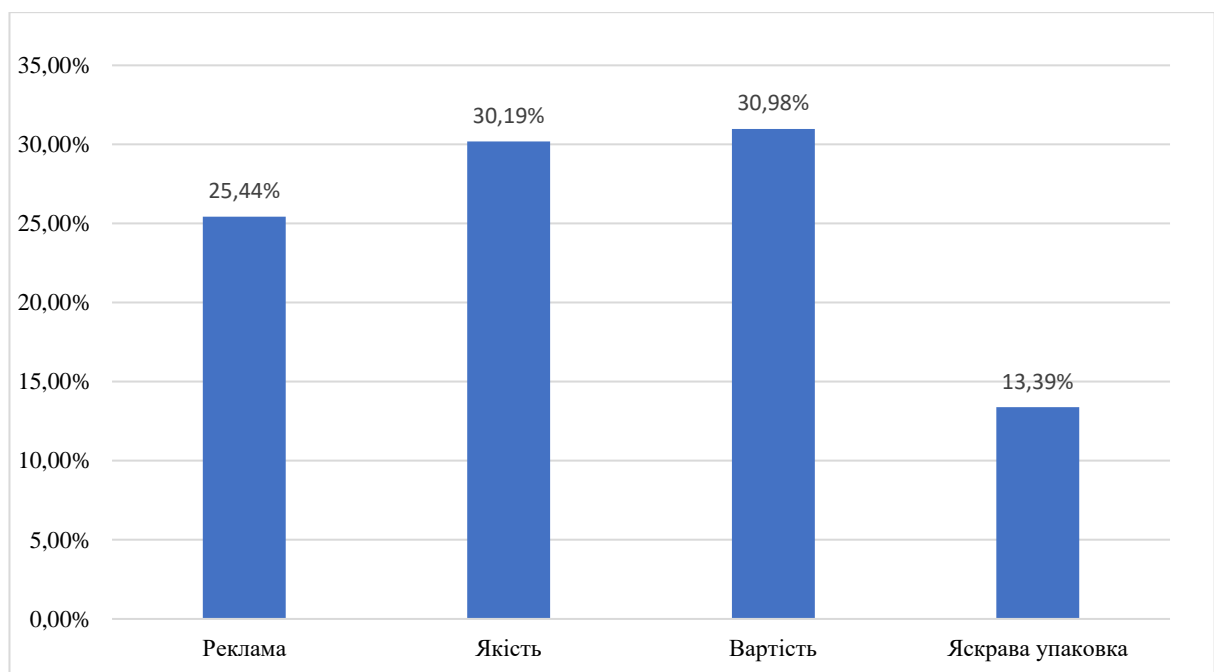


Рисунок 2.6 – Мотиви вибору товарів

За результатами опитування, для 25% респондентів основним мотивом для здійснення покупки є – реклама, 30% респондентів звертають увагу на якість, для 31% опитуваних являється важливим аспектом, вартість товарів, та для 13% респондентів яскрава упаковка є головним чинником при виборі товарів.

Щоб виявити як часто чоловіки та жінки здійснюють покупки товарів ПрАТ «Монделіс Україна» було вирішено зіставити два питання: «Як часто Ви здійснюєте покупки товарів підприємства ПрАТ «Монделіс Україна?» та стать

респондентів. Кожний критерій було проаналізовано окремо. Результати наведені на рисунку 2.7 та 2.8.

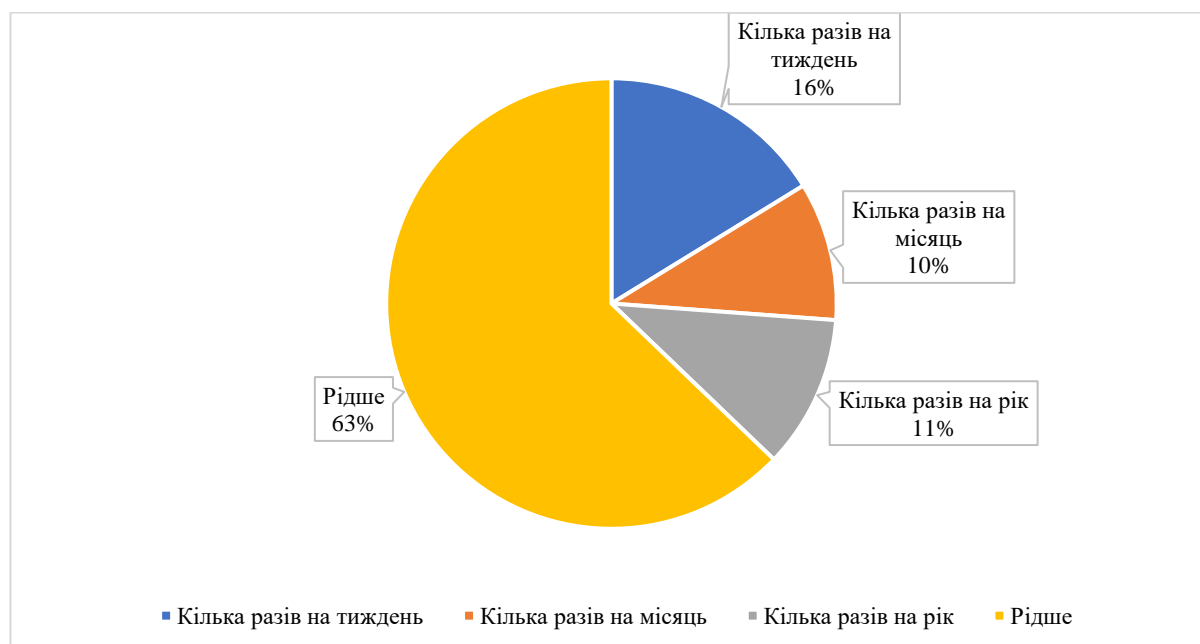


Рисунок 2.7 – Частота покупок чоловіків товарів ПрАТ «Монделіс Україна»

Отже, 63% чоловіків здійснюють покупки рідше одного разу на рік; 16% роблять покупки кілька разів на тиждень; 11% кілька разів на тиждень; 10% кілька разів на місяць.

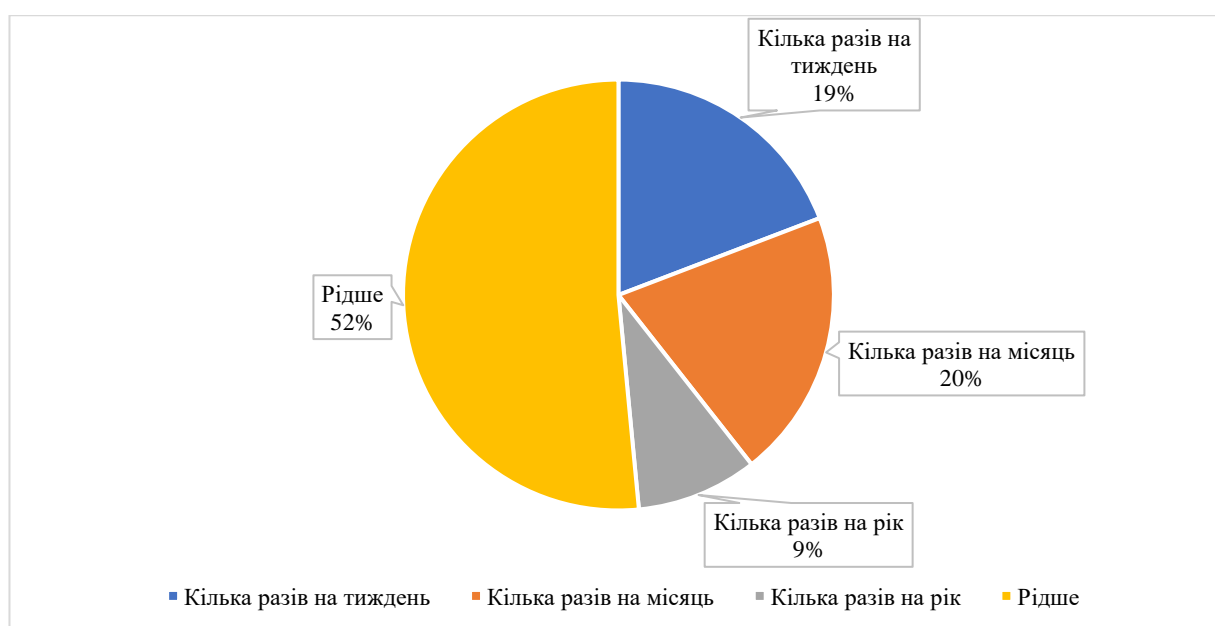


Рисунок 2.8 – Частота покупок жінок товарів ПрАТ «Монделіс Україна»

Тож, 52% жінок роблять покупки рідше одного разу на рік; 20% здійснюють покупки кілька разів на місяць; 19% кілька разів на тиждень; 9% кілька разів на рік.

Щоб дізнатися відношення респондентів до підприємства, було задано таке питання: «Оцініть ваше відношення до діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», обравши зображення обличчя, яке найкращим чином відображає ваше ставлення до мережі.». Результати наведені на рисунку 2.9.

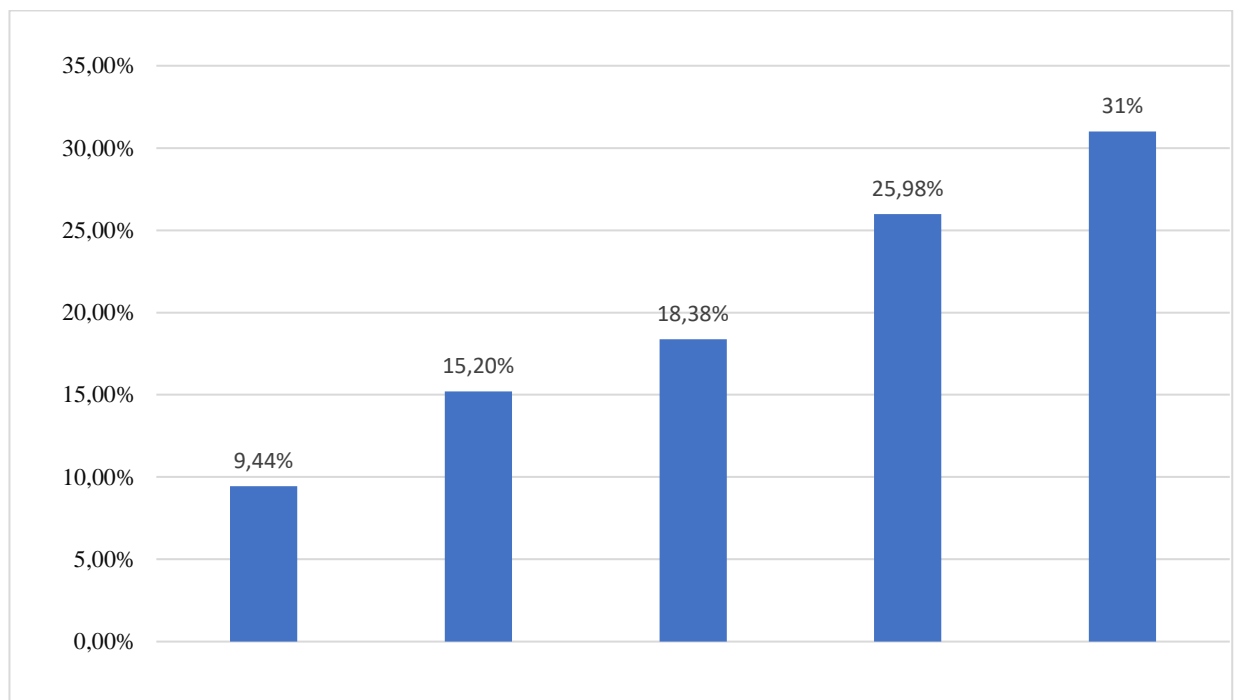


Рисунок 2.9 – Відношення респондентів до діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

За результатами опитування, 10% респондентів повністю задоволені діяльністю підприємства, 15% не повністю задоволені діяльністю ПрАТ «Монделіс Україна», 18% ставляться нейтрально до діяльності підприємства, 26% подобається діяльність та 31% дуже задоволені діяльністю підприємства.

Всі результати були занесені до таблиці (табл. 2.7).



## 2.3 Аналіз структури продавців за основними категоріями бізнес-одиниць

Підприємство ПрАТ «Монделіс Україна» реалізує продукцію через систему філій зі складами [30]. ПрАТ «Монделіс Україна» використовує такий рівень каналів розподілу: дворівневий (від виробника на склад філіалу, до оптового продавця, потім до роздрібних продавців і, нарешті, до кінцевих споживачів).

Власна збутова мережа орієнтована виключно на збут своєї продукції відповідно до реалізованої стратегії. Таким чином, підприємство безпосередньо контролює хід реалізації своєї продукції на ринку.

Для підприємства краще використовувати власну збутову мережу, ніж послуги агентів чи дистриб'юторів. Підприємство може краще контролювати своїх співробітників. Витрати на власний персонал по збуту зазвичай низькі, а його ефективність висока [31].

Аналізуючи збутову діяльність підприємства, можна констатувати, що ПрАТ «Монделіс Україна», перекладає свою продукцію на дистриб'юторські компанії, яка від них їде до споживача.

Якщо характеризувати ПрАТ «Монделіс Україна» з точки зору централізованих або децентралізованих служб збуту, то підприємство відноситься до децентралізованих служб збуту, оскільки склад готової продукції не підпорядковується безпосередньо керівнику відділу збуту, а підпорядковується генеральному директору.

Виробництво і збут продукції є важливими пріоритетами для галузі. Ці функції можна розглядати як дві взаємопов'язані і взаємозалежні сутності поняття «оперативна діяльність».

Результатом виробництва є обсяг продукції, призначеної для продажу, а результатом продажів є обсяг продукції, що знайшла своїх покупців. Ритмічна, успішна діяльність підприємства в цілому забезпечує те, що обсяг виробництва і продажів збігається з часовими інтервалами підприємства [32].

Функції каналів збуту ПрАТ «Монделіс»:

1. дослідницька – постійне дослідження ринку;
2. функція взаємозв'язків – встановлення контактів з потенційними покупцями, а також адаптація товару до потреб ринку (обслуговування, пакування, сортування тощо);
3. функція узгодження – укладання контрактів, угод, торговельних переговорів;
4. організаційна – розробка та формування найбільш оптимальної транспортно-заготівельної системи;
5. стимулююча;
6. фінансова;
7. функція ризику.

Важливо створити раціональну збутову мережу, оскільки при великій кількості посередників підприємство може потрапити під їх залежність, що обмежує її вплив на них, і в результаті підприємство може втратити контроль над певним ринком [33].

Найдоступнішим методом моніторингу асортименту та ефективності всього товарного портфеля на ринку, є метод аналізу ABC-XYZ, за допомогою якого можна визначити важливість окремих товарних сегментів. Результати аналізу можуть бути використані для оптимізації структури збутової програми та усунення «невигідної продукції». Аналізи проводяться з урахуванням специфіки кондитерської промисловості.

Найвигіднішою для ПрАТ «Монделіс Україна» товарною групою є цукрова продукція, яка характеризується високими продажами та стабільним попитом.

Згідно з аналізом ABC (табл. 2.8), основну частку галузевих продажів (82,3%) забезпечують чотири види продукції: карамель (35,1%), печиво (19,6%), шоколадні цукерки (14,6%), вафлі (13%). ). Нижчий валовий дохід підприємству приносять такі групи продуктів, як жувальні цукерки (5,1%), шоколад (1,1 %), желейні цукерки (0,9%).

Таблиця 2.8 – ABC-аналіз асортименту ПрАТ «Монделіс»

Група товарів	2019		2020		2021		Група
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	
Карамель	117664,9	27,1	287164,2	32	314983,2	35,1	A
Печиво	92047,9	21,2	188989,9	21,06	175888,0	19,6	A
Шоколадні цукерки	52102,6	12	127429,9	14,2	131018,6	14,6	A
Вафлі	81627,3	18,8	113070,9	12,6	116660,4	13	A
Жувальні цукерки	17367,5	4	23332,1	2,6	45766,8	5,1	B
Шоколад	5210,3	1,2	16153,0	1,8	9871,3	1,1	B
Желейні цукерки	8683,8	2	18845,1	2,1	8076,5	0,9	C

Незважаючи на мінливість в попиті, товарні групи карамель, жувальні цукерки характеризуються високим обсягом реалізації продукції.

Тобто із проведенням ряду заходів щодо підвищення попиту на ці товарні групи, можна передбачити прямо пропорційне зростання продажів цих груп.

Таблиця 2.9 – XYZ-аналіз

Група товарів	2019	2020	2021	Середнє значення	Коефіцієнт варіації, %	Група
	Тис. грн.	Тис. грн.	Тис. грн.			
Карамель	117664,9	287164,2	314983,2	239937,4	36,34	Z
Печиво	92047,9	188989,9	175888,0	152308,6	28,20	Z
Шоколадні цукерки	52102,6	127429,9	131018,6	103517	35,15	Z
Вафлі	81627,3	113070,9	116660,4	103786,2	15,16	Y

Продовження таблиці 2.9

Жувальні цукерки	17367,5	23332,1	45766,8	28822,13	42,42	Z
Шоколад	5210,3	16153,0	9871,3	10411,53	43,06	Z
Желейні цукерки	8683,8	18845,1	8076,5	11868,47	41,62	Z

Найбільш постійним попитом за даними XYZ-аналізу (табл. 2.9) є така група товарів, як вафлі (група Y). Менш стабільний попит на інші товари (група Z). Таким чином, цілісний, збалансований підхід до управління портфелем товарів дозволяє підприємству приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства, мінімізувати ризики, забезпечувати збалансоване зростання та визначати пріоритетні напрями бізнесу.

Збут продукції в основному здійснюється через посередників, кожен з яких утворює відповідний канал розподілу [34]. Тобто ПрАТ «Монделіс Україна» використовує канали першого та другого рівнів (рис. 2.10 та рис. 2.11)

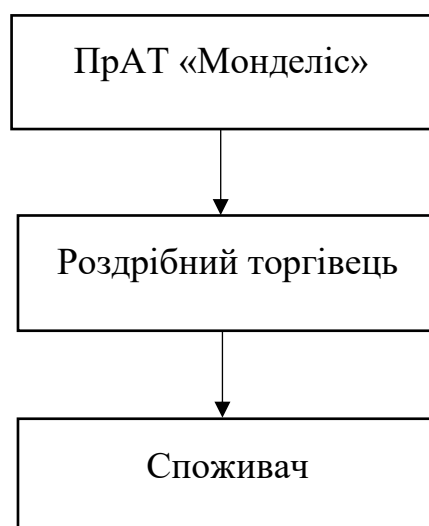


Рисунок 2.10 – Однорівневий канал розподілу, що використовує ПрАТ «Монделіс Україна»

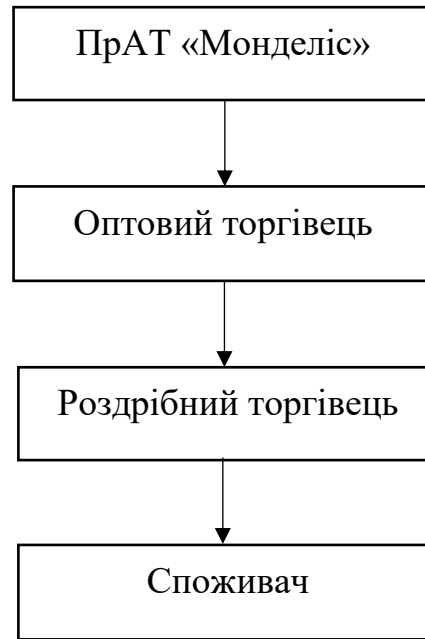


Рисунок 2.11 – Дворівневий канал розподілу, що використовує ПрАТ «Монделіс Україна»

Однорівневий канал має одного посередника – роздрібногo продавця. На ринку промислових товарів це можуть бути дилери, брокери, агенти [35].

Дворівневий канал складається з двох посередників. На споживчому ринку цю функцію виконують оптові та роздрібні торговці, на промисловому ринку – промислові дилери та дистриб'ютори.

Використання посередників у сфері дистрибуції в першу чергу вигідно виробникам [36]. У цьому випадку вони мають справу з обмеженою кількістю людей, зацікавлених у продажу продукції. За допомогою посередників зменшується кількість прямих контактів між виробниками і споживачами.

Основними причинами використання посередників для ПрАТ «Монделіс Україна» є:

- організація процесу розподілу потребує наявності фінансових ресурсів;
- створення оптимальної системи розподілу передбачає, що суб'єкт ринку, який організовує та керує збутом, володіє належними знаннями та досвідом щодо кон'юктури ринку, методів розподілу, торгівлі [36].

Слід зазначити, що підприємство ПрАТ «Монделіс Україна» висуває високі вимоги до посередників. Це мають бути фінансово здорові підприємства з власною розгалуженою мережею збуту по Україні.

Посередники повинні бути готові виконувати певні обсяги продажів і інвестувати частину коштів у створення запасів. Обов'язковим також є наявність власної логістичної системи.

Перевагою обраного методу є те, що ПрАТ «Монделіс Україна» має можливість отримати максимальну можливу ринкову ціну, хоча б на деякі товари, а недоліком є те, що більшість виробленої продукції реалізується через посередників, які встановлюючи свої ринкові ціни отримують максимальний прибуток від продажу кондитерських виробів.

Але наявність недоліків у даному підході виключено, оскільки компанія також використовує канали рівня «1» і «2», що, в свою чергу, знижує витрати на створення та підтримку власної мережі збуту. Тобто підприємство кардинально й освоєно підходить до ринку збуту своєї продукції.

ПрАТ «Монделіс Україна» використовує селективний розподіл.

При використанні селективного розподілу, кількість посередників більше одного, але менше загального числа осіб, які бажають зайнятися продажем товару. Підприємства можуть встановити хороші ділові відносини зі спеціально підібраними посередниками, і вони можуть розраховувати на те, що обсяг продажів буде вище середнього рівня.

Такий розподіл дає виробникам можливість досягти необхідного ринкового асортименту при жорсткому контролі і з меншими витратами, ніж при інтенсивному розподілі.

Здійснюємо вибірку варіантів створення структури каналу, використовуючи наступні цілі: постійне управління продажами, максимальне зниження витрат на посередницькі послуги, що є пріоритетом для ПрАТ "Монделіс Україна".

Найбільш ефективними каналами є продажі продукції оптовим посередникам по всій Україні, в Литву та інші зарубіжні країни, такі як Латвія,

Словаччина, Польща, Німеччина, США, Канада, Швеція, Молдова, Монголія., Узбекистан, Азербайджан, Грузія, Японія та інші [37].

Що стосується ширини каналу, то дочірнє підприємство ПрАТ "Монделіс Україна" визначає певну кількість незалежних учасників на кожному етапі товароруху. А довжина каналу безпосередньо залежить від кількості, географічного розподілу, споживчих звичок і ставлення до різних методів продажів.

Оцінюючи свої відносини з посередниками, підприємство орієнтується не тільки на обсяг продажів, але і на загальний прибуток і витрати на: логістику, рекламу, управління.

Для стимулювання посередників, виробники пропонують знижки на відпускну ціну підприємства (3-5%), покращують дизайн упаковки, а також модифікують продукцію [38]. Для споживачів, учасники каналів збуту використовують такі заходи стимулювання продажів:

- оптовики – реклама для роздрібних торговців;
- роздрібний бізнес – реклама в торгових точках.

#### **2.4 Аналіз можливостей та загроз підприємства за методикою EFAS-аналізу. IFAS-аналіз**

EFAS-аналіз – це етап аналізу зовнішніх факторів, що впливають на стан досліджуваного підприємства [39].

Визначимо дві групи факторів впливу: можливості і загрози. Після чого відзначаємо значення ваги і бал для кожного з факторів. Результат цього аналізу оцінює рівень реагування підприємства на поточні фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10 – EFAS-аналіз, аналіз впливу зовнішнього середовища на ПрАТ «Монделіс Україна»

Чинники	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Можливості			
Можливість розширити асортимент продукції	5	0,08	0,4
Удосконалення технології виробництва	4	0,15	0,6
Зростання темпів розвитку діяльності підприємства, що дає можливість для збільшення збуту	5	0,13	0,65
Можливість використовувати технологічні «ноу-хау» у розробці нової продукції	4	0,13	0,52
Загрози			
Втрати чи витік даних, що відносяться до комерційної таємниці	-4	0,15	-0,6
Зміни в податковому законодавстві	-2	0,18	-0,36
Можливі втрати товару від крадіжки (на полиці супермаркету) чи браку на підприємстві	-4	0,13	-0,52
Висока залежність від постачальників - затримки в роботі постачальників можуть привести до зриву операції	-3	0,05	-0,15
Сума:		1	0,54

За результатами аналізу можна визначити, що компанія готова до умов зовнішнього середовища і про достатню стабільність самого середовища.

Підприємство сильно залежне від постачальників та економічного становища в Україні. Інші фактори досить стабільні.

Для визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «Монделіс Україна», проведемо IFAS-аналіз



Таблиця 2.11 – Аналіз сильних та слабких сторін підприємства

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Орієнтація на кінцевого споживача	3	0,15	0,45
Висококваліфікований персонал	5	0,15	0,75
Висока якість продукції	5	0,1	0,5
Позитивний імідж підприємства	4	0,15	0,6
Слабкі сторони			
Відсутність фірмових магазинів	-2	0,1	-0,2
Наявність прямих конкурентів	-4	0,1	-0,4
Недостатньо налагоджений зв'язок з постачальниками альтернативних товарів сировини	-3	0,1	-0,3
Відсутність інвестування в маркетинг за винятком мінімально необхідних засобів для розміщення реклами	-3	0,15	-0,45
ВСЬОГО		1	0,95

Таким чином, проаналізувавши внутрішнє середовище, можна побачити сильні і слабкі сторони підприємства. Найвпливовішим фактором сили є якість продукції і висококваліфікований персонал. На другому місці знаходяться такі фактори як орієнтація на кінцевого споживача та позитивний імідж підприємства.

Варто звернути увагу і на те, що у підприємства наявні і слабкі сторони, що роблять підприємство більш чутливим до впливу зовнішніх факторів, а також призводять до появи загроз, а саме недоотримання прибутку, тощо.

На основі аналізу можемо визначити управлінську та маркетингову проблему.

Маркетингова проблема – процес дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, для підвищення ефективності аналізу

середовищ.

Управлінська проблема – необхідність підвищення ефективності заходів для здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі, який має аналітичний характер, проводилась загальна характеристика підприємства, аналіз стану та динаміки ринку.

Для визначення цільового «профілю» підприємства, було проведено опитування споживачів, в результаті якого, було досліджено наступні критерії: вік, стать, дохід, відношення до ПрАТ «Монделіс Україна» та інше.

Також для ПрАТ «Монделіс Україна» був проведений аналіз ABC-XYZ, за допомогою якого можна визначити важливість окремих товарних сегментів. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства за допомогою IFAS - аналізу, та загроз і можливостей за допомогою EFAS-аналізу. Було визначено маркетингову та управлінську проблеми:

Маркетингова проблема – процес дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, для підвищення ефективності аналізу середовищ.

Управлінська проблема – необхідність підвищення ефективності заходів для здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Аналіз факторів впливу далекого та близького (ринкового) зовнішнього середовища за допомогою PEST, та SWOT аналізів

Для аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» було проведено PEST-аналіз.

Модель PEST-аналізу базується на чотирьох аспектах макросередовища (Political – політична, Economic – економічна, Social – соціальна, Technological – технологічна), які вважаються основними зовнішніми детермінантами. Ця модель аналізу поширена в країнах зі слаборозвиненою або перехідною економікою, де аспекти політики та економіки стоять на першому місці [40].

Результати аналізу слугують основою для процесів стратегічного планування і сприяють дослідженню ринку.

Таблиця 3.1 – Проведення PEST аналізу для ПрАТ «Монделіс Україна»

Політичний фактор	Оцінка впливу фактору	Економічний фактор	Оцінка впливу фактору
1. Зміни в податковому законодавстві;	0,33	1. Рівень попиту;	0,12
2. Політична нестабільність;	0,32	2. Інфляція;	0,32
3. Посилення державної політики в галузі сертифікації.	0,22	3. Зростання рівня конкуренції на зовнішньому ринку.	0,3
Соціальний фактор		Технологічний фактор	
1. Зміна доходів споживачів;	0,58	1 Розробка пов'язаних / залежних технологій;	0,12
2. Демографічні зміни;	0,12	2. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій.	0,58
3. Зміна потреб і смаку покупців (споживчих переваг).	0,25		

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні та соціальні фактори.

Програма дій щодо покращення факторів:

1. Політична нестабільність – здійснення постійного моніторингу змін в законодавстві;
2. Зростання рівня конкуренції на зовнішньому ринку – моніторинг діяльності конкурентів, реалізація їх конкурентних переваг;
3. Інфляція – збільшення вартості товарів.

Провівши аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Монделіс Україна» можна побачити, що основні проблеми і ризики виходять від зовнішнього середовища: політична нестабільність, демографічні зміни, зростання рівня конкуренції, інфляція. У зв'язку з цим підприємству можна рекомендувати:

- Зміна маркетингової політики з метою залучення споживачів і підвищення конкурентної привабливості.
- Зміцнення позицій на ринку шляхом формування ефективної стратегії.
- Розвиток і вдосконалення технологічної бази підприємства.
- Розвиток корпоративної культури і вдосконалення внутрішнього середовища підприємства.

Для того щоб отримати об'єктивну картину реального стану підприємства, його положення на ринку і перспективи розвитку, проведемо SWOT-аналіз, який включає аналіз сильних (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), аналіз наявних можливостей (Opportunities) та ризиків (Threats) [40].

Проведення SWOT-аналізу в рамках аналізу маркетингової діяльності ПрАТ "Монделіс Україна" дозволяє, перш за все, розглянути як окремий етап оцінки і розробки інформаційної структури.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Орієнтація на кінцевого споживача;</li> <li>2. Висококваліфікований персонал;</li> <li>3. Висока якість продукції;</li> <li>4. Позитивний імідж підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність фірмових магазинів;</li> <li>2. Наявність прямих конкурентів;</li> <li>3. Недостатньо налагоджений зв'язок з постачальниками альтернативних товарів сировини;</li> <li>4. Відсутність інвестування в маркетинг за винятком мінімально необхідних засобів для розміщення реклами .</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість розширити асортимент продукції;</li> <li>2. Удосконалення технології виробництва;</li> <li>3. Зростання темпів розвитку діяльності підприємства, що дає можливість для збільшення збуту;</li> <li>4. Можливість використовувати технологічні «ноу-хау» у розробці нової продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Втрати чи витік даних, що відносяться до комерційної таємниці;</li> <li>2. Зміни в податковому законодавстві;</li> <li>3. Можливі втрати товару від крадіжки (на полиці супермаркету) чи браку на підприємстві;</li> <li>4. Висока залежність від постачальників - затримки в роботі постачальників можуть привести до зриву операції.</li> </ol>

За результатами SWOT – аналізу, який був проведений для ПрАТ «Монделіс Україна», можна зробити висновок що підприємство має хороші шанси для подальшого розвитку і завоювання потенційних споживачів.

Що ж стосується слабких сторін, підприємству слід спрямувати свої зусилля на налагодження зв'язку з постачальниками альтернативних товарів сировини, аби уникнути збоїв в роботі підприємства, здійснювати постійний моніторинг діяльності прямих конкурентів.

Розглянути можливість відкриття фірмових магазинів, за для збільшення прихильності споживачів та для збільшення прибутку.

Для уникнення загроз, ПрАТ «Монделіс Україна» слід здійснити наступні дії: оптимізувати транспортні і складські витрати, а також оптимізувати ланцюг логістичних поставок; знизити собівартість виробництва і реалізації продукції за рахунок впровадження ефективної системи управління витратами, зокрема витратами на транспортування продукції, впровадження більш економних технологій, здійснювати постійний моніторинг змін в законодавстві України.

Керівництву підприємства необхідно постійно здійснювати контроль впливу факторів макросередовища і відзначати їх зміни для того, щоб своєчасно реагувати на можливі загрози та мати можливість їх своєчасного усунення.

Для подальшого аналізу було побудовано матричну форму та графік вибору. Матрична форма побудована з допомогою IFES та EFAS аналізу. Результати дослідження згруповані у таблиці Б.1 (додаток Б.1 – SWOT - матриця).

Короткий опис сильних та слабких сторін ПрАТ «Монделіс Україна» та відповідні дії (майбутнє).

Таблиця 3.3 – Короткий опис SWOT-матриці

Сильні сторони	Майбутнє
Позитивний імідж підприємства.	Більша зацікавленість споживачів товарним асортиментом
Орієнтація на кінцевого споживача	Розширення асортименту розробка програми лояльності
Висококваліфікований персонал	Проведення курсів для підвищення кваліфікації персоналу
Висока якість продукції	Завоювання прихильності і утримання споживачів
Слабкі сторони	
Наявність прямих конкурентів	Здійснювати постійний моніторинг діяльності прямих конкурентів

## Продовження таблиці 3.3

Відсутність фірмових магазинів	Розглянути можливість відкриття фірмових магазинів, за для збільшення прихильності споживачів та для збільшення прибутку
Недостатньо налагоджений зв'язок з постачальниками альтернативних товарів	Оптимізувати ланцюг логістичних поставок

Результати дослідження, були внесені до таблиці, для подальшого вибору заходів:

Таблиця 3.4 – Графік заходів

O	
SO	10,89
S	
ST	2,17
T	
WT	2,39
W	
WO	0,09

SO – заходи, які проводитимуться щоб використати сильні сторони для збільшення можливостей компанії;

ST – заходи, які використовують сильні сторони організації, щоб уникнути загроз;

WT – заходи, які мінімізують слабкі сторони, щоб уникнути загроз;

WO – заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони та використовуючи представлені можливості [40].

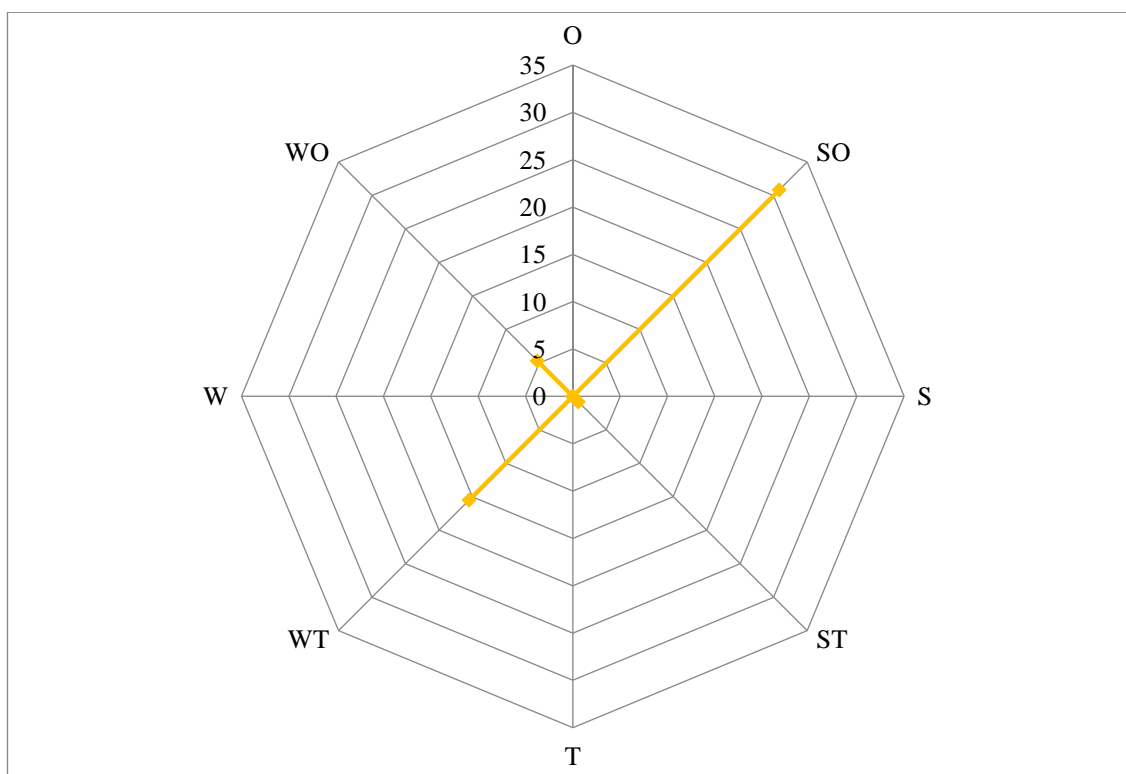


Рисунок 3.1 – SWOT-графік

За результатами аналізу, для ПрАТ «Монделіс Україна», слід використовувати напрямок SO, для нього притаманні заходи, які необхідно провести, щоб використати сильні сторони, для збільшення можливостей підприємства.

Отже, проаналізувавши отриману інформацію, можна представити наступні комплекси заходів, які підприємство повинне реалізувати, для поліпшення власної діяльності.

- Використання конкурентних переваг та позитивного іміджу підприємства, з метою розширення присутності на вже існуючих ринках.
- Завоювання прихильності і утримання споживачів за рахунок високої якості товарів.
- Щорічне проведення курсів та тренінгів, для підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Всі ці заходи безпосередньо пов'язані зі конкурентоспроможністю ПрАТ «Монделіс Україна» на зовнішніх ринках.



### **3.2 Рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства та їх обґрунтування**

В ході аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Монделіс Україна», було виявлено комплекси заходів, за допомогою яких підприємство може покращити власну діяльність.

А саме:

1. Використання конкурентних переваг та позитивного іміджу підприємства, з метою розширення присутності на вже існуючих ринках.

Для цього потрібно застосувати такі заходи:

- Необхідно підвищити інтерес і залучити населення до перегляду реклами, чоловіків та жінок і людей різного віку. Для цього слід розробити нову рекламну концепцію.

Зробити рекламу з історією виготовлення товару, вона буде цікава як літнім так і молодим людям, або реклама з акцентом на натуральність сировини, з якої виготовляється продукція, це теж важливо та цікаво для всіх.

- Заходи стимулювання збуту повинні бути цікавими і доступними. Необхідно проводити вистави, свята, фестивалі, дегустації, рекламні акції.

Якщо проводити акції, споживачі не повинні витратити свої власні гроші на відправку SMS-повідомлення. Захисний шар всередині упаковки, що стирається з монети, буде більш ефективним та зручнішим, з точки зору людей які беруть участь у розіграші.

Споживач відразу ж може дізнатися про свій виграш, не чекаючи відповіді або розіграшу. Необхідно допомогти залучити споживачів до акцій, спростивши правила, або запропонувавши більш привабливий приз.

- Варто переглянути зовнішній вигляд товарів. А саме, використовувати кольори, які відрізняють продукт від інших брендів, а також створити щось яскраве та щось що запам`ятається споживачу.

На упаковці можна запропонувати спеціальну серію з компліментами, привітаннями або словами подяки. Використання «мультяшних» персонажів на упаковці, підвищує попит серед споживачів дошкільного та шкільного віку.

- Продукція ПрАТ «Монделіс Україна» в основному продається в супермаркетах. Необхідно підтримувати асортимент і обсяг товарів на високому рівні. Необхідно розвивати дистрибуцію, відкривати фірмові магазини і кіоски.

2. Завоювання прихильності і утримання споживачів за рахунок високої якості товарів.

Встановлення зворотного зв'язку – важко поліпшити функціонування підприємства, якщо керівництво не знає, як до підприємства та продукції ставляться споживачі.

Необхідно налагодити процес отримання зворотного зв'язку і поширення цієї інформації всередині підприємства.

Існує кілька способів збору інформації, щодо ставлення споживачів до якості продукції. Можна запропонувати споживачам взяти участь у анкетуванні та фокус-групах. Регулярне використання деяких з цих методів повинно дати правдиву оцінку та зворотний зв'язок від споживачів.

Далі необхідно проаналізувати результати опитування, знайти тенденції споживчої поведінки і способи поліпшення роботи підприємства, за для утримання високого рівня якості продукції. Далі важливо донести цю інформацію до співробітників, відповідальних за конкретну область роботи.

Розширити асортимент продукції в сторону «здорових» снєків.

Споживачі, які дотримуються здорового харчування і стежать за своїм раціоном, приділяють велику увагу складу продукту та дотриманню всіх стандартів. Для них важлива наявність в асортименті тих солодошів, які будуть відповідати їх типу харчування. Склад продукту повинен бути більшою мірою без лактози, глютену, штучних барвників та консервантів.

Тому можна запропонувати, такі заходи:

- На кожній упаковці продукції робити такий напис: «МОЖЕ МІСТИТИ В НЕЗНАЧНІЙ КІЛЬКОСТІ...» далі назва алергенних інгредієнтів.
- Розробка додаткових акцій для збільшення частоти покупки.
- Розширення асортименту, та розробка нових смаків «здорових секів», та зміна дизайну упаковки.

3. Щорічне проведення курсів та тренінгів, для підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Онлайн-навчання персоналу (електронне навчання) є досить популярним методом.

Підприємство повинне створити власні освітні портали, на які завантажує навчальні матеріали, презентації, відео уроки, лекції та електронні курси. Співробітники навчаються в зручний час, самостійно вибудовують графік занять.

Дистанційне навчання персоналу, можливе для розвитку комунікаційних технологій. Зручно проводити вебінари і уроки по Skype. Метод впроваджують для реалізації програм підвищення кваліфікації, для тренінгів та курсів. Викладачі та учні взаємодіють онлайн.

Стажування.

Співробітники направляються на роботу в інший відділ, в тому числі в інше місто або країну. Частіше за все, робітнику, з самого початку доручається виконання складних обов'язків. Робітник набуває додаткових знань і досвіду, а після повернення, як правило, отримує підвищення.

Делегування і ускладнення завдань.

Керівник підприємства передає частину своїх обов'язків і повноважень підлеглим робітникам в рамках певного проекту. Завдання поступово стають все більш і більш складними. Цей метод допомагає придбати управлінські навички, вміння приймати рішення. Після закінчення навчання співробітник отримує підвищення.

Наставництво.

Метод передбачає навчання новачка досвідченим співробітником. За лише влаштованим співробітником закріплюють спеціаліста, який давно працює. Він допомагає освоїти нові знання, набути компетенції та напрацювати певний професійний досвід у професійній сфері, отримати особистісне зростання. Досвідчений співробітник супроводжує новачка протягом року або довше.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі, був проведений аналіз факторів впливу далекого та близького (ринкового) зовнішнього середовища за допомогою PEST, та SWOT аналізів. В результаті PEST-аналізу була розроблена програма дій щодо покращення факторів:

- Політична нестабільність – здійснення постійного моніторингу змін в законодавстві.
- Зростання рівня конкуренції на зовнішньому ринку – моніторинг діяльності конкурентів, реалізація їх конкурентних переваг.
- Інфляція – збільшення вартості товарів.

Провівши аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Монделіс Україна» можна побачити, що основні проблеми і ризики виходять від зовнішнього середовища: політична нестабільність, демографічні зміни, зростання рівня конкуренції, інфляція. У зв'язку з цим підприємству можна рекомендувати:

- Зміна маркетингової політики з метою залучення споживачів і підвищення конкурентної привабливості.
- Зміцнення позицій на ринку шляхом формування ефективної стратегії.
- Розвиток і вдосконалення технологічної бази підприємства.
- Розвиток корпоративної культури і вдосконалення внутрішнього середовища підприємства.

За результатами SWOT-аналізу, який був проведений для ПрАТ «Монделіс Україна», можна зробити висновок що на підприємстві

переважають сильні сторони, також воно має хороші шанси для подальшого розвитку і завоювання потенційних споживачів.

Для уникнення загроз, ПрАТ «Монделіс Україна» слід здійснити наступні дії: оптимізувати транспортні і складські витрати, а також оптимізувати ланцюг логістичних поставок; знизити собівартість виробництва і реалізації продукції за рахунок впровадження ефективної системи управління витратами, зокрема витратами на транспортування продукції, впровадження більш економних технологій, здійснювати постійний моніторинг змін в законодавстві України.

Далі була побудована SWOT-матриця, в результаті якої для ПрАТ «Монделіс Україна», слід використовувати напрямок SO, для нього притаманні заходи, які необхідно провести, щоб використати сильні сторони для збільшення можливостей підприємства.

А саме:

- Використання конкурентних переваг та позитивного іміджу підприємства, з метою розширення присутності на вже існуючих ринках.
- Завоювання прихильності і утримання споживачів за рахунок високої якості товарів.
- Щорічне проведення курсів та тренінгів, для підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Внутрішнє середовище знаходиться всередині підприємства, і надає прямий і безпосередній вплив на його діяльність. Його елементи в сукупності визначають потенціал і компетенції, якими володіє підприємство. Вивчення внутрішнього середовища, а також його аналіз, дозволяють визначити сильні і слабкі сторони, властиві конкретному підприємству.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє з'ясувати, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно працює на ринку. З якими проблемами воно може зіткнутися, якщо не зможе повністю запобігти негативних тенденцій у своїй діяльності.

Створення планів неможливе без такого інструменту, як аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Для цих цілей широко використовуються різні інструменти: PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

ПрАТ «Монделіс Україна» це українське підприємство, що працює на ринку споживчих товарів FMCG, входить до міжнародної групи компаній Mondelez International, найбільшого у світі виробника шоколадних виробів, печива та цукерок, а також другого у світі виробника жувальної гумки.

У своїй соціальній діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» зосереджується переважно на двох основних напрямках: активному способі життя та здоровому харчуванні.

Ринок споживчих товарів FMCG – сегменту, в Україні процвітає: зростає виробництво, а головне – споживачам потрібні нові види кондитерських виробів, галузь повинна швидко реагувати розширенням асортименту без зупинки виробництва своєї продукції.

Якщо оцінювати конкурентоспроможність ПрАТ «Монделіс Україна» з іншими підприємствами, то підприємство відривається в гору порівняно з конкурентами. За 10-ти бальною шкалою можна оцінити на 8, конкурентоспроможність ПрАТ «Монделіс Україна».

Його сильні сторони: ефективність та результат, широта асортименту, кваліфікованість персоналу, фінансові можливості підприємства, унікальність пропозиції.

Слабкі сторони: дистрибуція, можливість цінового маневрування, лояльність до бренду, рекламна активність.

На цільовому ринку за співвідношенням наявних конкурентних переваг і недоліків ПрАТ «Монделіс Україна» має найкращу позицію.

ПрАТ «Монделіс Україна» використовує селективний розподіл.

При використанні селективного розподілу, кількість посередників більше одного, але менше загального числа осіб, які бажають зайнятися продажем товару. Такий розподіл дає виробникам можливість досягти необхідного ринкового асортименту при жорсткому контролі і з меншими витратами, ніж при інтенсивному розподілі.

Також для ПрАТ «Монделіс Україна» був проведений аналіз ABC-XYZ, за допомогою якого можна визначити важливість окремих товарних сегментів. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства за допомогою IFAS-аналізу, та загроз і можливостей за допомогою EFAS-аналізу. Було визначено загрози і можливості та сильні і слабкі сторони підприємства.

Для аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» було проведено PEST-аналіз, найбільш впливовими для підприємства є економічні та соціальні фактори. Було виявлено, що основні проблеми і ризики виходять від зовнішнього середовища: політична нестабільність, демографічні зміни, зростання рівня конкуренції, інфляція. У зв'язку з цим підприємству можна рекомендувати:

- Зміна маркетингової політики з метою залучення споживачів і підвищення конкурентної привабливості.
- Зміцнення позицій на ринку шляхом формування ефективної стратегії.
- Розвиток і вдосконалення технологічної бази підприємства.
- Розвиток корпоративної культури і вдосконалення внутрішнього середовища підприємства.

За результатами SWOT-аналізу, який був проведений для ПрАТ «Монделіс Україна», можна побачити що на підприємстві переважають сильні сторони, також воно має хороші шанси для подальшого розвитку і завоювання потенційних споживачів.

Що ж стосується слабких сторін, підприємству слід спрямувати свої зусилля на налагодження зв'язку з постачальниками альтернативних товарів сировини, аби уникнути збоїв в роботі підприємства, здійснювати постійний моніторинг діяльності прямих конкурентів. Розглянути можливість відкриття фірмових магазинів, за для збільшення прихильності споживачів та для збільшення прибутку.

Для уникнення загроз, ПрАТ «Монделіс Україна» слід здійснити наступні дії: оптимізувати транспортні і складські витрати, а також оптимізувати ланцюг логістичних поставок; знизити собівартість виробництва і реалізації продукції за рахунок впровадження ефективної системи управління витратами, здійснювати постійний моніторинг змін в законодавстві України.

Для ПрАТ «Монделіс Україна», слід використовувати напрямок SO, для нього притаманні заходи, які необхідно провести, щоб використати сильні сторони для збільшення можливостей підприємства.

Проаналізувавши отриману інформацію, можна представити наступні комплекси заходів, які підприємство повинне реалізувати, для поліпшення власної економічної діяльності.

- Використання конкурентних переваг та позитивного іміджу підприємства, з метою розширення присутності на вже існуючих ринках.
- Завоювання прихильності і утримання споживачів за рахунок високої якості товарів.
- Щорічне проведення курсів та тренінгів, для підвищення кваліфікації персоналу підприємства.



## СПИСОК ВИКТОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хімченко А.М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. С.45-57.
2. Багієв Г. Л., Асаул А. Н. *Організація підприємницької діяльності*: підручник. ІЗДАТ-у: Омега-Л. 2014. 200 с.
3. Гаркавенко С.С. *Маркетинг*: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2016. С. 408- 443.
4. Герасимов Б.І., Денісова А.Л., Молоткова Н.В., Уляхіна Т.М., *Основи комерційної діяльності*: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2017. 154 с.
5. Белінський П.І. *Менеджмент виробництва та операцій*: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2015. 624 с.
6. Блажкун О.Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. №10. С 45-68.
7. Босак А.О., Григор'єв О.Ю., Скибінський О.С., Чернобай Л.І. Міжнародна економіка: *Конспект лекцій для студентів Інституту економіки і менеджменту*. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка". 2018. 200 с.
8. Апопій В.В. *Організація торгівлі* : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2017. № 2 (24). С. 143–145.
9. Бурцев В. В. *Управління продажем*: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2017. №5. 258 с.
10. Л. В. Панкевич, М. А. Зварич, П. Я. Мошляк, Б. І. Хомічак. *Бюджетний менеджмент*: навч. посіб. Київ: Знання. 2017. 389 с.
11. Валінкевич Н.В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (15). С. 84–89.
12. Варфоломєєв В. І. *Алгоритмічне моделювання елементів*

- економічних систем*: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 264 с.
13. Зюкова І. О. *Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства*: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2018. 389 с.
  14. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства, сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 51-54.
  15. Лук'янець Т.І. *Маркетингова політика комунікацій*: навч. посібн. Київ: Видавництво КНЕУ. 2018. 272 с.
  16. Вертоградов В. *Управління продажів. Серія Маркетинг для професіоналів*. 2020. 240 с.
  17. Виноградова С.Н., Пігунова О.В. *Комерційна діяльність*: підручник. Київ :ЦУЛ. 2016. 200 с.
  18. Герасимчук В. Г. *Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність*: підручник. Київ: Вища школа. 2018. 265 с.
  19. Гребельник О. П. *Основи зовнішньо-економічної діяльності*: навч. посіб. Київ: Деміур. 2009. 296 с.
  20. Офіційна сторінка підприємства «Монделіс Україна» [Електронний ресурс] – Режим доступу, 05.06.22: <https://www.mondelezinternational.com/Ukraine>
  21. Бебик В.В., Бортніков В.П., Дегтерьова Л.В., Курдюченко А. Р.. *Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі*: навч. посіб. Київ: ІКЦ «Леста». 2018. 248 с.
  22. Диніна К.А., Хрупович А.В. *Стратегія формування конкурентоспроможності*. 2019. № 1. С. 78-82.
  23. Дудяк Р. П., Липчук В. В., Микитюк В. М. та ін. *Маркетинг.*: підручник. Житомир. Видавництво "Волинь". 2019. 250 с.
  24. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 1. С. 65 - 75
  25. Миротвань Л.Б. *Інтегрована логістика накопичувально-*

*розподільчих комплексів (склади, транспортні вузли, термінали):* підручник  
Київ: ЦУЛ. 2019. 258 с.

26. Сергєєва В. І. *Корпоративна логістика: навч. посіб.* Житомир: Центр учбової літератури. 2020. 467 с.

27. Ілляшенко С.М. *Маркетинг: бакалаврський курс: навч. посіб.* За загальною редакцією д. е. н., проф. Суми: ВТД «Університетська книга». 2019. 976 с.

28. Красиля Д. *Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища: навч. посіб.* 2019. № 4. С. 213-223.

29. Крикавський Є.В. *Логістика для економістів: підручник.* Львів: Видавництво національного університету "Львівська політехніка". 2018. 448 с.

30. Марцин В. С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 1 (79). С. 35–44.

31. Михальчук Л. В., Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *вісник ждту,* 2018. № 3. С. 152-156.

32. Біленький О. Ю. *Аналіз конкурентних стратегій в умовах глобалізації економічної діяльності: навч. посіб.* Тернопіль. 2019. Том 21. № 2. С. 36 - 41.

33. Наумов С. С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір : зб. наук. пр. Д. : ПДАБА.* 2017. № 60. С. 207 – 219.

34. Потапенко С. Д. Моделювання процесу фінансування рекламних проектів з урахуванням ризику. *Маркетинг в Україні.* 2020. № 2. С. 125-138.

35. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитко.* 2020. № 5 (102). С. 187–189.

36. Радіонов А. Р. *Логістика: нормування збутових запасів і оборотних коштів підприємства: навч. посібник.* Київ: Справа. 2016. С. 67-89.

37. Бурцев В.В. Методичні засади моніторингу системи збуту готової продукції. *Маркетинг за кордоном*. 2019. № 4. С 234-239.
38. Кобелєв Н.Б. *Основи імітаційного моделювання складних економічних систем*: навч. посібник. Київ: Справа. 2018. 336 с.
39. Козлова Є. П. *Бухгалтерський облік в організаціях: 3-є видання*: підручник. Київ. 2020. 324 с.
40. Решетняк Т. І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2018. №17. С. 23-28.

## ДОДАТОК А

### Анкета А.1 - Опитування

1. Яким компаніям, ви надаєте перевагу при виборі товару?

- «Монделіс Україна»
- «Roshen»
- «Конті»
- «Лагода»
- «АВК»
- «Домінік»

2. Широта асортименту якої компанії, приваблює Вас для здійснення вибору товарів?

- «Монделіс Україна»
- «Roshen»
- «Конті»
- «Лагода»
- «АВК»
- «Домінік»

3. Оцініть по 5-ти бальній шкалі, такі фактори: ціноутворення та якість продукції:

*1 – дуже погано, 2 – погано, 3- нейтрально, 4 – добре, 5 – дуже добре*

Компанії	Дуже погано	Погано	Нейтрально	Добре	Дуже добре
<b>Ціноутворення</b>					
«Монделіс Україна»	1	2	3	4	5
«Roshen»	1	2	3	4	5
«Конті»	1	2	3	4	5
«Лагода»	1	2	3	4	5
«АВК»	1	2	3	4	5
«Домінік»	1	2	3	4	5
<b>Якість</b>					

## Продовження таблиці – ціноутворення та якість продукції

«Монделіс Україна»	1	2	3	4	5
«Roshen»	1	2	3	4	5
«Конті»	1	2	3	4	5
«Лагода»	1	2	3	4	5
«АВК»	1	2	3	4	5
«Домінік»	1	2	3	4	5

4. Оцініть ефективність проведення рекламних заходів по 5 – ти бальній шкалі, наступних компаній:

*1 – дуже погано, 2 – погано, 3- нейтрально, 4 – добре, 5 – дуже добре.*

Компанії	Дуже погано	Погано	Нейтрально	Добре	Дуже добре
«Монделіс Україна»	1	2	3	4	5
«Roshen»	1	2	3	4	5
«Конті»	1		3	4	5
«Лагода»	1	2	3	4	5
«АВК»	1	2	3	4	5
«Домінік»	1	2	3	4	5

5. Оцініть кваліфікованість персоналу, по 5 – ти бальній шкалі:

*1 – дуже погано, 2 – погано, 3- нейтрально, 4 – добре, 5 – дуже добре.*

Компанії	Дуже погано	Погано	Нейтрально	Добре	Дуже добре
«Монделіс Україна»	1	2	3	4	5
«Roshen»	1	2	3	4	5
«Конті»	1	2	3	4	5
«Лагода»	1	2	3	4	5
«АВК»	1	2	3	4	5
«Домінік»	1	2	3	4	5

## Анкета А.2 - Опитування

1. Широта асортименту якої компанії, приваблює Вас для здійснення вибору товарів? Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

## ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## «Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## «Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі ціноутворення продукції компаній.  
Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

## ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## «Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## «Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі якість продукції наведених нижче компаній. Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, можливість цінового маневрування. Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



5. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, ефективність та результат наступних компаній. Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, орієнтацію на кінцевого споживача. Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, рекламну активність компаній.  
Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, унікальність пропозиції компаній. Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, фінансові можливості компаній.

Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, лояльність до компаній. Де 1 –

зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Оцініть по 10 – ти бальній шкалі, кваліфікованість персоналу. Де 1 – зовсім погано, 10 – дуже добре.

ПрАТ «Монделіс Україна»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Roshen»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

«Конті»

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Анкета А.3 - Опитування

#### 1.Ваша стать:

- чоловіча
- жіноча

#### 2.Ваш вік:

- до 18 років
- 18-25 років
- 26-35 років
- 36-45 років
- 46-60 років
- від 61 року

#### 3.Орієнтований сукупний місячний дохід Вашої сім'ї

- до 5 тис.грн.
- 5-10 тис.грн.
- 11-20 тис.грн.
- 21-50 тис.грн.

4 . При покупці продукції підприємства ПрАТ «Монделіс Україна», якими мотивами вибору товарів Ви керуетесь?

- реклама
- якість
- вартість
- яскрава упаковка

#### 4.Як часто Ви здійснюєте покупки в магазині PROSTOR?

- кілька разів на тиждень
- кілька разів на місяць
- кілька разів на рік
- рідше

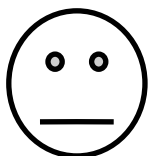
5. Оцініть ваше відношення до діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», обравши зображення обличчя, яке найкращим чином відображає ваше ставлення до підприємства.



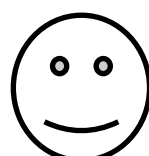
1



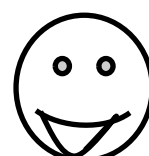
2



3



4



5

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – SWOT – матриця

Сьогодні		Взаємний вплив							Σ	Майбутнє	
		Можливості (О)				Σ	Загрози (Т)				
Сильні сторони (S)		Можливість розширити асортимент продукції	Зростання темпів розвитку діяльності підприємства, що дає можливість для збільшення збуту;	Удосконалення технології виробництва;	Можливість використувати технологічні «ноу-хау» у розробці та випуску нової продукції.		Σ	Втрати чи витік даних, що відносяться до комерційної таємниці	Можливі втрати товару від крадіжки (на полиці супермаркету) чи браку на підприємстві;	Зміни в податковому законодавстві	
		0,50	0,70	0,60	0,80	-0,65		-0,40	-0,50		
1. Позитивний імідж підприємства;	0,50	1,00	4,00			5,00	-0,14			4,87	Більша зацікавленість споживачів товарним асортиментом;
		0,50	0,70	0,60	0,50		-0,60	-0,40	-0,50		

## Продовження таблиці - Б.1

2. Орієнтація на кінцевого споживача;	1,00		0,88	0,80	0,36	2,04	0,28	0,18	0,25	3,55	Розширення асортименту;
3. Висококваліфікований персонал;	1,00	0,00	1,75	0,00	0,00	1,75	0,32	0,12	0,00	0,60	Проведення курсів для підвищення кваліфікації персоналу;
4. Висока якість продукції;	0,50	0,00	1,00	1,10	0,00	2,10	-0,11	0,00	0,00	0,20	Завоювання прихильності і утримання споживачів
		1,00	7,63	1,90	0,36	<b>10,89</b>	0,36	0,30	0,25	<b>2,17</b>	
<b>Слабкі сторони (W)</b>		Можливість розширити асортимент продукції	Зростання темпів розвитку діяльності підприємства, що дає можливість для збільшення збуту;	Удосконалення технології виробництва;	Можливість використувати технологічні «ноу-хау» у розробці та випуску нової продукції.	<b>Σ</b>	Втрати чи витік даних, що відносяться до комерційної таємниці	Можливі втрати товару від крадіжки (на полиці супермаркету) чи браку на підприємстві;	Зміни в податковому законодавстві	<b>Σ</b>	



## Продовження таблиці – Б.1

Наявність прямих конкурентів	-1,00			0,16	0,00	0,16	-0,35	-0,12	0	-0,10	Здійснювати постійний моніторинг діяльності прямих конкурентів.
Відсутність фірмових магазинів	-0,20	0,00	0,00	-0,20	0,00	-0,20		-0,06	0,00	-1,89	Розглянути можливість відкриття фірмових магазинів, за для збільшення прихильності споживачів та для збільшення прибутку
Недостатньо налагоджений зв'язок з постачальниками і альтернативних товарів;	-0,10	0,00	0,25	0,00	0,00	0,25		-0,84	-1,05	-0,1	Оптимізувати ланцюг логістичних поставок
		-0,30	0,25	-0,04	0,00	<b>-0,09</b>	-0,33	-0,90	-1,05	<b>-2,39</b>	
<b>Загалом</b>		<b>0,70</b>	<b>7,88</b>	<b>1,86</b>	<b>0,36</b>	<b>10,80</b>	<b>-0,60</b>	<b>-0,80</b>	<b>1,15</b>		