

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Ханової Марії Сергіївни

академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Управління асортиментом підприємства (за матеріалами ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	90	відмінно	
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я.	90	відмінно	

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студентці Хановій М.С. академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Управління асортиментом підприємства (за матеріалами ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.  
№ 314-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні засади формування асортиментної політики суб'єкта господарювання	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Оцінювання функціонування ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» в сучасному конкурентному середовищі	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Формування асортименту ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

**Завдання видано** \_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис керівника)

**Дата видачі** « 01 » квітня 2023 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 12 » червня 2023 року

**Прийнято до виконання** \_\_\_\_\_ Ханова М.С.  
(підпис студента)

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування асортиментної політики суб'єкта господарювання	7
1.1 Особливості формування асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання	7
1.2 Цілі та принципи формування асортиментної політики підприємства	14
1.3 Управління асортиментною політикою підприємства	17
2 Оцінювання функціонування ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» в сучасному конкурентному середовищі	30
2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні: вплив пандемії та війни	30
2.2 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»	33
2.3 Аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство	36
2.4 Аналіз фінансових показників та показників ділової активності ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»	51
3 Формування асортименту ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»	64
Висновки	75
Перелік джерел посилання	81

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується суттєвими структурними змінами в економічних відносинах. З початком воєнної агресії РФ проти України ускладнюються проблеми реалізації товарів та надання послуг, внаслідок зміни структури ринкового попиту, його кон'юнктурних коливань і все більшого загострення конкуренції на ринку України. Тому і постає питання розробки та впровадження ефективної асортиментної політики на підприємствах. Формування оптимального асортименту, який сприяє оптимізації прибутку, збереження бажаного прибутку на тривалий період часу надзвичайно актуальні для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними. Для отримання найкращих результатів діяльності та оптимізації співвідношення системи «витрати-збут» необхідно систематично проводити дослідження, пов'язані з вивченням повноти асортименту, перспектив розвитку товарів у майбутньому та досягнення найвищих результатів економічної діяльності.

На сучасному етапі розвитку нашої держави відбуваються істотні структурні зміни в економічних відносинах. Перехід на ринкові умови ускладнюється проблемами реалізації товарів і послуг, оскільки змінюється структура ринкового попиту і його кон'юнктурні коливання, зростає конкуренція на ринку. Таким чином, виникають питання розробки і ефективного ведення асортиментної політики на вітчизняних підприємствах. Оптимальний асортимент, який сприяє нормалізації доходу, отримання бажаного прибутку в довгостроковій перспективі є досить актуальним для підприємств, які бажають бути конкурентоспроможними на ринку. Для отримання кращих результатів активності та оптимізації у співвідношенні системи «витрати-збут» потрібно регулярно досліджувати, вивчати повноту асортименту, можливості в розвитку товарів та послуг на майбутнє і досягнення високого рейтингу в економічній діяльності. До того ж умови

ринкової економіки, де саме покупець визначає вимоги до асортименту товару та його якості, підштовхують підприємства до вибору максимально витончених способів вибору та реалізації продукції. Але у більшості випадків формування асортименту підприємствами відбувається за здогадками та «шостим чуттям», частіше за все не використовують методики, які дозволяють формувати асортимент відповідно до потреб споживачів. А вибір товарів є чи не найважливішою складовою товарної політики. Від цього залежить успішне залучення платоспроможного покупця та успішність розвитку підприємства.

Можливість виживання підприємства на ринку в умовах конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності забезпечується створенням і реалізацією комплексу конкурентних переваг, які є результатом кращого задоволення потреб споживачів, що визначає маркетингову орієнтацію підприємств, зокрема, при процесах управління асортиментною структурою товарообігу підприємства [19]. Динамічність зміни обсягу та структури споживчого попиту обумовлює необхідність постійного здійснення стратегічного регулювання асортиментної структури товарообігу на основі використання концепції маркетингу. До завдань асортиментної політики також належать: задоволення попиту та завоювання нових покупців, оптимізація фінансових результатів підприємства та використання його технологічного досвіду [12].

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління асортиментом виробничого підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто особливості формування асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання;
- досліджено цілі та принципи формування асортиментної політики підприємства;
- оцінено особливості управління асортиментною політикою

підприємства;

- здійснено аналіз ринку кондитерських виробів в Україні та досліджено вплив пандемії та війни;

- визначено загальну характеристику підприємства ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»;

- проаналізовано конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство;

- проаналізовано фінансові показники та показники ділової активності ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»;

- сформовано асортимент ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна».

Об'єкт розроблення роботи – процес управління асортиментом виробничого підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до управління асортиментом виробничого підприємства ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: ситуаційний підхід, метод експертних оцінок; SWOT-аналіз; статистичний аналіз; графічні; узагальнення.

Практична значущість полягає у тому, що було поєднано ABC та XYZ-аналіз, в результаті чого було отримано дев'ять груп товарів: AX, BX, AY, BY, AZ, BZ, CX, CY, CZ. Оцінка кожної сформованої групи дозволяє прийняти рішення про зняття, заміну, просування позицій асортименту підприємства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

## 1.1 Особливості формування асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання

Економічний зміст поняття «асортиментна політика підприємства» в умовах ринкових відносин займає особливе місце в системі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Насамперед, розглянемо поняття «політика». Політика – це загальний орієнтир, установка до дій і прийняття рішень, що сприяє досягненню цілей. Зазвичай, вона формулюється на рівні вищого керівництва фірми на тривалий період, призначена для збереження сталості цілей, а також для того, щоб не допустити прийняття недалекоглядних рішень, які не відповідають вимогам поточного моменту [31]. В таблиці 1.1 наведено основні підходи до трактування категорії «асортиментна політика».

Таблиця 1.1 – Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
1	2
Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. [3]	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями
Боєнко О.Ю., Статкевич К.О. [6]	Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів
Шумкова О.В., Глубока І.В. [33]	Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін
Котлер Ф. [36]	Асортиментна політика – це визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з

Кінець таблиці 1.1

1	2
	врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства
Гаркавенко С.С. [10]	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування
Гармідер Л.Д., Самай І.О. [11]	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків
Калініченко С., Власенко Т., Вітковський Ю., Грібнік А. [716]	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп
Близнюк С.В. [5]	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища

Проведений аналіз визначень асортиментної політики показує їхню не бездоганність; вони не є досить обґрунтованими й безперечними. У цьому зв'язку актуальним є уточнення сутнісного змісту поняття «асортиментна політика». Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців. Цей напрям має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару [31]. Виділимо основні цілі асортиментної політики, що наведені на рисунку 1.1.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати. На жаль, керівництво багатьох підприємств України здебільшого недооцінює значення ефективної асортиментної політики, тому одним із напрямів економічного



зростання країни має бути саме привернення уваги комерсантів до визначеної проблеми. Формування асортиментної політики відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту [31].



Рисунок 1.1 – Основні цілі асортиментної політики

Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом [31]:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;

- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;

- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального

асортименту підприємств;

- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупити інвестиції в її виробництво та просування.

Також основними проблемами при розробці асортиментної політики є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортиментної політики також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією тощо [31].

Варто відмітити, що завдання управління асортиментом лежить на перетині техніко-економічного (виробничого) та маркетингового (ринкового) аналізу. В свою чергу, сукупність техніко-економічних та маркетингових методів аналізу відповідно визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту промислового підприємства (рисунок 1.2).

Можна впевнено стверджувати, що роль підприємства на ринку змінюється: відбувається перехід підприємств до активної ринкової поведінки, розробки асортиментної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд асортименту продукції, а в окремих випадках істотне перепрофілювання підприємств [31].

Основною спонукальною причиною змін стали вимоги ринку – зрушення в попиті і зростання собівартості продукції, підвищення попиту на нові товари, відповідно зменшення на товари, що активно продавались у минулих періодах [31].

Торгівля починає переорієнтовуватися на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Однак, зворотним боком процесу стало падіння рівня обслуговування як у роздрібній, так і у гуртовій мережі. Перебудовуючи асортиментну політику, торговельні підприємства намагаються заздалегідь зорієнтувати об'єми продукції на конкретного покупця та їх групи [31].

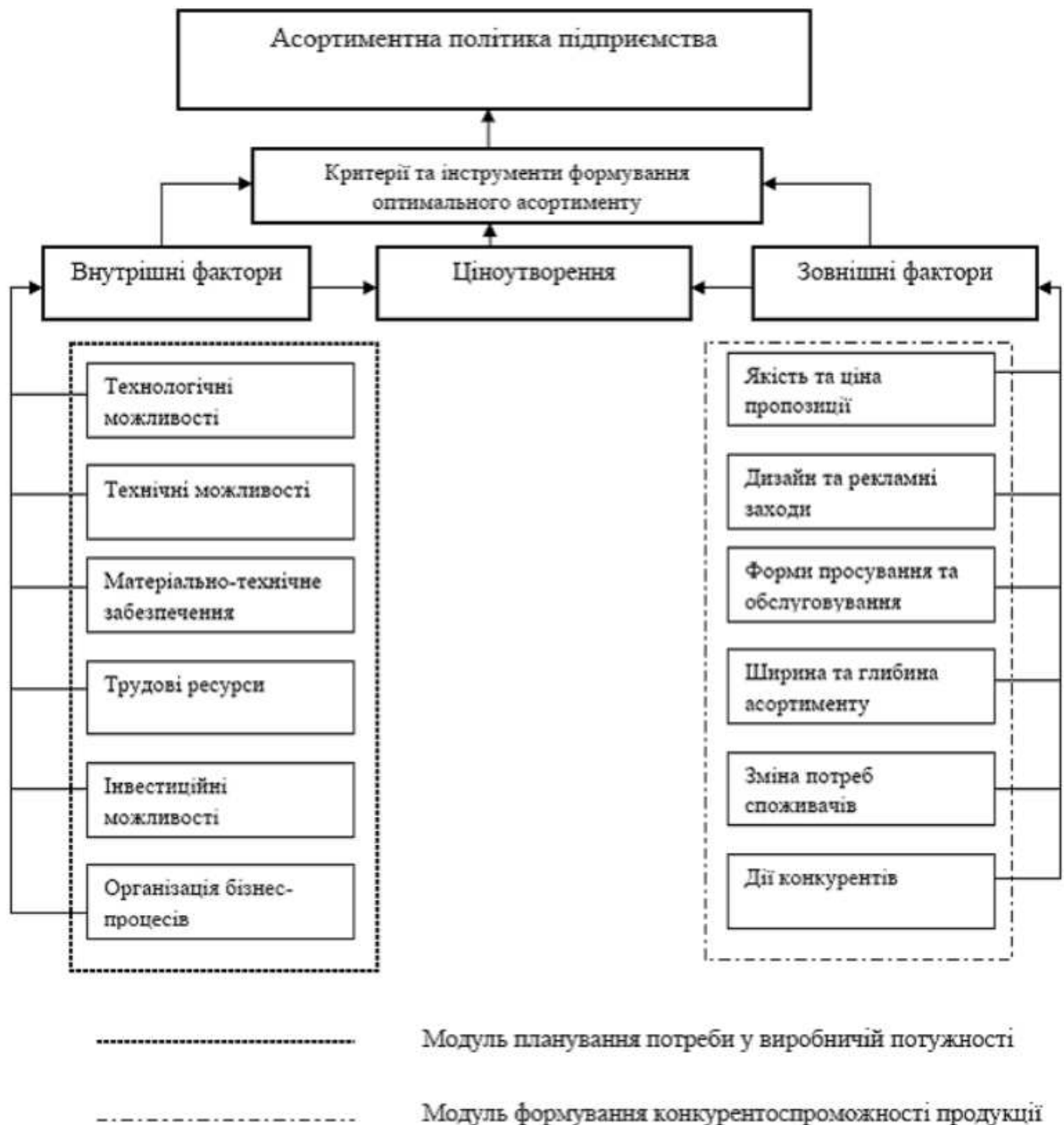


Рисунок 1.2 – Процес формування асортименту підприємства [17]

Асортиментна політика підприємств України повинна враховувати динаміку факторів підвищення купівельної спроможності населення, попит споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де знаходяться торговельні площі, а й країни загалом [31].

Ринкова економіка спрямовує підприємства на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високого рівня обслуговування, додаткових послуг, що

пропонуються покупцям, зваженої політики ціноутворення, можливості ідентифікації постійних клієнтів торговельної мережі та ін. Аналіз конкурентів потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін їх діяльності і спектру можливих дій для підвищення свого положення як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі [4].

Основне завдання підприємства на конкурентному ринку – створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати споживачів (режим роботи, постійне підвищення якості асортименту продукції, що продається у торговельній мережі, розширення асортименту продукції. відповідно підвищення рівня задоволеності споживача, стимулювання покупця до здійснення наступних покупок продукції визначеного підприємства [31].

Перевага досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача. Формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів або втримати свою позицію лідера [31].

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає комплекс дій: аналіз ринку і брендів; аналіз комунікації; розподіл; юридичні відносини; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів; продаж та післяпродажне обслуговування. Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів [31].

Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту, і направлений на максимальне задоволення попиту населення і разом з цим – на активний вплив на попит в сторону його розширення.

Формування асортименту і споживчий попит в своєму розвитку взаємозв'язані [4].

Суттєвим фактором формування асортименту являється ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в границях якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів в магазині є забезпечення співставлення товарів з різною ціною. Формування асортименту товарів в фірмі дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів в фірмі, в значній мірі, залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, які пов'язані з покупкою товарів [31].

Відсутність в фірмі окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, негативно відбивається на економічній ефективності. Тому при формуванні асортименту товарів важливою вимогою являється максимальне задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми [17].

Формування асортименту також залежить від асортиментного переліку товарів фірми. Розробка кожним конкретним торговим підприємством асортиментного переліку товарів і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту. У випадку виявлення відсутності в продажу товарів, які передбачені асортиментом, фірма повинна приймати заходи з їх постачання в магазин [31].

Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але і систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати

контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів [10].

Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності. За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика торговельного підприємства відіграє роль катализатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів.

Втілення програми розширення асортименту пов'язане з джерелами фінансування, які підприємство обирає залежно від об'єму, терміну, інших необхідних грошових засобів [31].

Також наявна невідповідність українського законодавства умовам ринку, що несе за собою обмеження розвитку підприємств, відіграє значну роль при проведенні асортиментної політики підприємством, яке прагне досягнути успіху та посісти вигідне місце на ринку товарів та послуг [5].

## 1.2 Цілі та принципи формування асортиментної політики підприємства

У сучасних умовах саме ринок визначає потрібний асортимент, у зв'язку з цим головною метою підприємств є задовольнити попит більше, ніж супротивники. При некоректно підбраному асортименті компанії стикаються за зниженням прибутку, зниженням конкурентоспроможності та економічної сталості. Виходячи з цього формування асортименту, що слугує утриманні прибутку на бажаному рівні, є вкрай важливим для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними [26].

Слід зазначити, що під асортиментом розуміють перелік основних видів продукції за певними ознаками і характеристиками, а формування торгового асортименту, як діяльність щодо формування списку товарів, які дозволяють вдовольняють реальні й прогнозуючі вимоги, досягаючи мети, яка визначена керівництвом торгового підприємства відповідно до попиту споживачів у цілях його найбільш повного задоволення. Основними напрямками у сфері формування асортименту є стратегії розширення, стабілізації, оновлення, удосконалення, зменшення й гармонізації [26].

Створення оптимального асортименту та успіх товару спирається на ефективне функціонування системи управління асортиментною політикою. Водночас важливо зазначити, що асортиментна політика – це частина товарної політики підприємства, метою якої є задоволення попиту та отримання комерційного ефекту підприємства через вибір і реалізацію раціонального товарного асортименту.

Також, на думку О.П. Овсак та О.П. Назаренко, асортиментна політика – це сукупність цілеспрямованих стратегічних і тактичних дій із забезпечення збалансованої видової різноманітності товарів і раціонального співвідношення товарів з позицій циклічності виробничо-ринкових процесів спирається на низку основних принципів [23].

Формування асортиментної політики підприємства в глобальному значенні спрямоване на забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства, якщо розглянути більш детально, то можемо зазначити, спрямованість на збільшення оборотності, вихід на нові ринки, підвищення економічної стійкості тощо (рисунок 1.3).

Загалом цілі асортиментної політики передбачають виведення на ринок як можна більшої кількості асортиментних позицій продукції; проведення активної інноваційної політики; забезпечення достатнього обсягу товарних запасів в торгівлі, з метою чого здійснюється постійний моніторинг як кількості, так і асортименту продукції; забезпечення гарантій якості товарів, що продаються; наявність в асортименті товарів-лідерів, на які важливо

акцентувати увагу за допомогою рекламних інструментів і мерчендайзингу; скорочення витрат, пов'язаних з підтриманням асортименту; формування іміджу підприємства шляхом позиціювання асортиментних товарних одиниць [14].



Рисунок 1.3 – Основні цілі асортиментної політики

До основних завдань асортиментної політики відносять: забезпечення задоволення потреб покупців, залучення нових клієнтів, зростання фінансових підсумків функціонування компанії.

Асортиментна політика передбачає проведення збору інформаційних даних про стан сегментів ринків збуту, продукції, переваг клієнтів, рівня цін, макроекономічних показників, умов зовнішньоекономічної діяльності з іноземними компаніями та товаровиробниками [18].

Зауважимо, що на асортимент товару можуть впливати такі заходи [14]:

- вивчення попиту на товари і їх властивостей;
- цільове опитування населення для визначення думки про якість



товарів / послуг;

- незалежна експертна оцінка по товарах, їх вартості та тарифами;
- зміни, винесені органами управління, підприємством, установою про необхідність підвищення якості товару і зміну правил ціноутворення, припинення випуску товарів тощо.

Оскільки формування асортименту є інструментом підвищення ефективності підприємства, то при його складанні важливі знання про життєві цикли товарів, які дозволяють грамотно керувати торговельним асортиментом. Ці знання можуть гарантувати підприємству орієнтовні обсяги продажів і стійке положення на ринку [18]. До того ж важливо дотримуватися певних принципів під час формування та управління асортиментною політикою підприємства (таблиця 1.2).

Опис принципів управління асортиментом в асортиментній політиці має допомогти підприємству надалі зрозуміти, який саме товар, продаж якого принесе найбільший прибуток підприємству, адже буде найбільш жаданий покупцями.

### 1.3 Управління асортиментною політикою підприємства

Асортиментна політика є одним із основних елементів управлінської діяльності на підприємстві в сучасних висококонкурентних умовах. Забезпечення стабільного зростання підприємства в довгостроковій перспективі та операційна ефективність в поточній діяльності неможлива без імплементації ефективної асортиментної політики [19].

С.М. Ілляшенко пропонує підхід, основою якого є глибокий аналіз ринку, та зокрема споживчого середовища. На думку вченого процес управління асортиментною політикою включає складові [15], представлені на рисунок 1.4.

Таблиця 1.2 – Принципи формування та управління асортиментною політикою підприємства [19]

Принцип 1	Характеристика 2
1. Принцип довгострокової стратегічної орієнтації	полягає у відображенні стратегічної мети підприємств та враховує деякі стадії у життєвому циклі товару, передбачає поповнення або зміну асортименту, тобто забезпечує раціональність розподілу засобів на інноваційний напрямок, підтримку реалізації чинної продукції та дезактивацію неефективних або «архаїчних» виробів
2. Принцип синергізму	полягає в забезпеченні взаємного зв'язування та взаємного доповнення товарів або їхніх асортиментних груп, таке взаємне доповнення дозволяє створити цілу систему асортиментних складових (асортиментну систему), що володіє здатністю досягати синергетичного ефекту, що базується на використанні внутрішніх взаємозв'язків системних елементів їхнього потенціалу. Він проявляється у здійсненні взаємної фінансово-інвестиційної здійсненні підтримки різних груп, а також економія коштів при збільшенні масштабів діяльності підприємства. Поряд з економією витрат, вказаний принцип може тягнути і зовсім не позитивні результати. Як приклад, ріст ризиків при раптових змінах ринкової активності, які визначаються не тільки одиничними складовими списку товарів, а й всією товарною групою. Запобігти цьому може дотримання принципу стратегічної гнучкості
3. Принцип стратегічної гнучкості	є поєднанням стратегічного простору управління та асортиментних груп, які ґрунтуються на різноманітних способах формування та економічних положень. Ціллю такого з'єднання є збалансування сталих, а також змінних товарних розділів, задля того щоб несподівані зміни на ринку не несли непоправної шкоди для підприємства, а впливали лише на одну зі сфер. Тож товарна гнучкість формується на основі рівноваги між стійкими та змінними групами, з чого випливає співвідношення, за яким кризові ситуації в одному стратегічному блоці не матимуть непоправних результатів для усіх процесів. Отже, можемо визначити, що маркетингова оцінка сталого розвитку є головним чинником, який визначає відношення того чи іншого товару до певної групи. Крім того, задача щодо зменшення відсотку ризику і підтримка стійкості підприємства, вирішується саме застосуванням принципу стратегічної гнучкості, способом розширення напрямлень діяльності підприємства та використання нестандартних сфер у радіусі простору господарювання. Гнучкість асортиментної політики підприємства дає можливість вчасно змінювати конфігурацію пропозиції, враховуючи зміни попиту та тенденцій, що дозволяє підвищити обсяг продажів та підвищує конкурентоспроможність підприємства
4. Принцип розширення асортименту	являється зміною списку товарів у кількісних та якісних показниках, підвищуючи новизну, актуальність, повноту та широту продуктів. Причиною таких змін є висока рентабельність та збільшення попиту на певний товар
5. Принцип стабілізація асортименту	врівноваження списку товарів, яке описується стійкістю асортименту та низькою актуалізацією. Такий принцип зазвичай характерний для продовольчих товарів, які використовують у повсякденні. Що стосується нехарчової продукції, то для неї є типовими зміни пов'язані з науково-технічним прогресом чи модою

Кінець таблиці 1.2

1	2
6. Оновлення асортименту	певні зміни асортименту, що призводять до росту показника новизни. Цей напрям можна схарактеризувати як потребу до задоволення попиту споживачів, росту конкурентоспроможності тощо
7. Удосконалення асортименту	зміни асортименту з метою підвищення його доцільності. Цей принцип охоплює модифікацію списку товарів у комплексному розрізі, шляхом, розширення, оновлення та зменшення асортименту, враховуючи вимоги споживачів
8. Гармонізація асортименту	певні зміни асортименту які спрямовані на рух списку товарів до максимальної його близькості з бажаним або кращим закордонним аналогом
9. Скорочення асортименту	зменшення обсягу товарів, через падіння попиту на товар, зниження якості, зміна основного напрямлення підприємства тощо
10. Націленість на певну категорію асортименту, яка властива окремим магазинам	Стійкий асортимент сприяє мінімізації витраченого часу клієнтів на пошук товару, якщо їм буде відомо, що певний вид товару завжди в наявності
11. Орієнтація на певне розташування виробника товару	якщо існує така специфіка магазину (Корейська косметика, одяг з Америки)
12. Спрямованість на фіксований рівень цін	максимальна вартість товарів знаходиться на одному рівні, що дозволяє покупцям з певним рівнем доходу користуватися послугами підприємства
13. Спрямованість на глибину і широту споживчих товарів	Під широтою асортименту розуміють загальна кількість товарних категорій, які створюють асортимент, а під глибиною асортименту – товарні позиції кожної товарної категорії окремо. Відповідно, якщо товарних категорій багато і найрізноманітніших видів, то клієнти будуть користуватися товарами і послугами частіше

Отже, С.М. Ілляшенко узагальнює розуміння щодо принципів, на яких будується процес управління асортиментною політикою. Однак не пропонує чіткої послідовності кроків в рамках процесу управління асортиментною політикою [15]. Відповідно до підходу, який пропонується В.Я. Кардашем процес управління асортиментом складається з етапів [17], представлених на рисунку 1.5.



Рисунок 1.4 – Процес управління асортиментною політикою [15]



Рисунок 1.5 – Процес управління асортиментною політикою [17]

Підхід, що запропонований В.Я. Кардашем, включає в себе переважно

кроки, що мають на меті управління асортиментною політикою в короткостроковому періоді, не враховуючи необхідність проведення стратегічного планування, внесення стратегічних рішень, а також проведення довгострокового планування діяльності компанії щодо асортименту [17].

Найбільш ефективним в процесі управління асортиментною політикою є використання маркетингового підходу, який дає змогу використовувати відповідні маркетингові інструменти в рамках формування ринкової та продуктової стратегій підприємства. Також, даний підхід дає можливість максимально врахувати фактори макросередовища та створити умови для максимального задоволення потреб споживача [9].

В результаті аналізу підходів науковців до формування процесу управління асортиментною політикою підприємства та виокремлених переваг і недоліків було розроблено процес управління асортиментною, представлений на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Процес управління асортиментною політикою

Проблема визначення ролі маркетингу і її складових для забезпечення оптимальної структури товарообігу підприємства та підвищення, таким чином, конкурентоспроможності торговельного підприємства набуває актуальності в умовах становлення ринкових відносин та посилення конкурентної боротьби за споживача на споживчому ринку. Зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства, можуть сприяти як появі нових конкурентних переваг, так і усуненню наявних. У цьому контексті особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища і максимально використати можливу сприятливу ситуацію [9].

Маркетинг має особливе значення на стадії планування товарно-асортиментної політики підприємства в аспекті постановки системи стратегічних конкурентних цілей, аналізу ринкового середовища і діагностики внутрішнього конкурентного потенціалу, розроблення конкурентних маркетингових стратегій, а також адаптації стратегічних цілей, планів та механізму їхньої реалізації згідно зі змінами конкурентного середовища [25].

Формування асортименту товарів підприємства обов'язково потребує узгодження і встановлення оптимального значення із урахуванням інтересів продавця і споживача з пріоритетом останнього. Торговельне підприємство не зможе домогтися сталого успіху якщо не буде застосовувати новітніх досягнень маркетингу в галузі управління асортиментом і номенклатурою товарів [9].

Асортиментна політика визначається у певних номенклатурних позиціях, кожна з яких має визначену кількість товарних різновидів. Більшість торговельних підприємств формують і підтримують обрану ними групову асортиментну номенклатуру, що створює їхній товарний профіль. Зазвичай, цей параметр є стабільним і незначно змінюється в часі. У стратегічному напрямі може відбутися диверсифікація товарного профілю, або й істотна його зміна, що залежить від стану ринку, на якому працює

підприємство, зміна його погляду на майбутнє тощо. При чому значної трансформації зазнає асортиментна політика, яка є основною складовою товарної політики [30].

Визначальними параметрами асортиментної політики є широта та глибина асортименту. Конфігурації якісних ознак широти і глибини асортименту визначають переваги і недоліки асортиментного позиціонування підприємства, які можуть використовуватися для оцінки товарної політики. Динамічна компонента асортиментної політики вказує на цільову спрямованість управлінських дій щодо зміни наявних параметрів товарного асортименту торговельного підприємства, а визначення напрямів зазначених змін дає змогу ідентифікувати асортиментні трансформації.

Товарний асортимент характеризується: шириною, яка визначає кількість запропонованих асортиментних груп; глибиною, яка відображає кількість позицій у кожній асортиментній групі; насиченістю, яка визначається загальною кількістю запропонованих товарів; зіставленням, яке відтворює те, наскільки тісно пов'язані між собою окремі асортиментні групи з огляду на кінцеве споживання, канали розподілу, діапазон цін і т.ін. [12].

Не менш важливою характеристикою торговельного підприємства є масштабність асортиментних змін. Вона визначається на основі комплексної оцінки статичних і динамічних ознак асортиментної політики. Так, високий рівень динаміки асортименту свідчить про управлінську активність щодо його змін. Однак, значне процентне зростання кількості категорій товарів при різних базових характеристиках свідчать про різну масштабність асортиментних зрушень. Тому, вагомість динамічних ознак буде більшою за умови наявності у торговельного підприємства широкого базового асортименту товарів (таблиця 1.3). Особливо це стосується номенклатури товарів (широта асортименту), оскільки значне її коригування є свідченням вагомості асортиментних зрушень, реалізація яких потребує значних витрат [9].

Таблиця 1.3 – Ідентифікація асортиментних змін торговельного підприємства

Показники	Напрями зміни			
	Широта асортименту	зростання	звуження	зростання
Глибина асортименту	зростання	звуження	звуження	зростання
Зміст асортиментної політики	універсалізація	спеціалізація	номенклатурна універсалізація	номенклатурна спеціалізація

Впровадження різних методик формування асортиментної політики на практиці пов'язане з рядом складнощів [2]:

1) працівники служб підприємств часто недооцінюють важливість проведення маркетингових досліджень для більш повного задоволення потреб споживачів, або усвідомлюють їх необхідність, але не спроможні цього робити, оскільки немає кадрів і т.д. хоча, в умовах ринкової економіки, задоволення потреб покупців на більш високому рівні дозволяє випереджати конкурентів і отримувати прибуток;

2) використання методик формування асортиментної політики (в т.ч. і зарубіжних) супроводжується складністю або неможливістю їх адаптації до специфічних умов кожного конкретного підприємства або галузі;

3) ітуїтивність прийняття рішень. На промислових підприємствах України протягом багатьох років склалася така практика прийняття рішень, коли на виробництві керівник багато десятків років приймає інтуїтивні рішення;

4) недостатній рівень маркетингової освіти топ-менеджерів. На більшості вітчизняних промислових підприємств керівники вищого рангу мають виключно технічну освіту, тому не розуміють важливості застосування маркетингових підходів до формування асортименту;

5) відсутність фахівців, що мають досвід роботи з подібними методиками;

6) складність формування, зміна і дослідження асортименту на великих,



багатономенклатурних підприємствах. Більшість підприємств випускають не один товар, а певний товарний асортимент, тобто товари, схожі по своїх функціях, споживчих властивостях або характеру каналів їх розподілу. Специфіка більшості промислових підприємств полягає в тому, що вони можуть випускати до тисячі асортиментних позицій з різними областями застосування, причому одна і та ж позиція може застосовуватися в декількох областях. Тому при вивченні асортиментні позиції необхідно групувати, і досліджувати вже не конкретні позиції, а групи, сформовані за певним принципом;

7) проблема внутрішньоасортиментного канібалізму. При бажанні виробника розширити асортимент продукції для найбільш повного задоволення потреб споживачів, існує ризик виникнення конкуренції між товарами, що задовольняють схожі потреби. Тобто відбувається відбирання клієнтів одним товаром підприємства від іншого, що призводить до зменшення прибутку;

8) часто відсутня необхідна інформаційна база статистичних даних для дослідження, а добування первинної інформації шляхом проведення маркетингових досліджень пов'язане з рядом додаткових складнощів і витрат.

Таким чином, особливо складними для підприємства в даний час є завдання самостійного планування, виробництва і збуту продукції, тобто завдання, що вирішувалися в радянські часи на рівні міністерств і відомств і, що представляють проблему для керівників через недолік економічних, управлінських знань і практичного досвіду роботи в умовах ринку, який нині є ринком —покупця». В результаті багато видів продукції, що випускається, по своїх споживчих властивостях не задовольняють вимогам покупців, не мають попиту. В той же час успіх підприємства визначається його умінням адаптуватися до умов, що змінюються, що виражається, в першу чергу, в створенні такого асортименту продукції, здатного, з одного боку, задовольнити вимоги ринку, з іншого - забезпечити прибуткове існування

підприємства [2].

Для ефективного формування асортименту підприємства пропонується така схему його здійснення (рисунок 1.7).

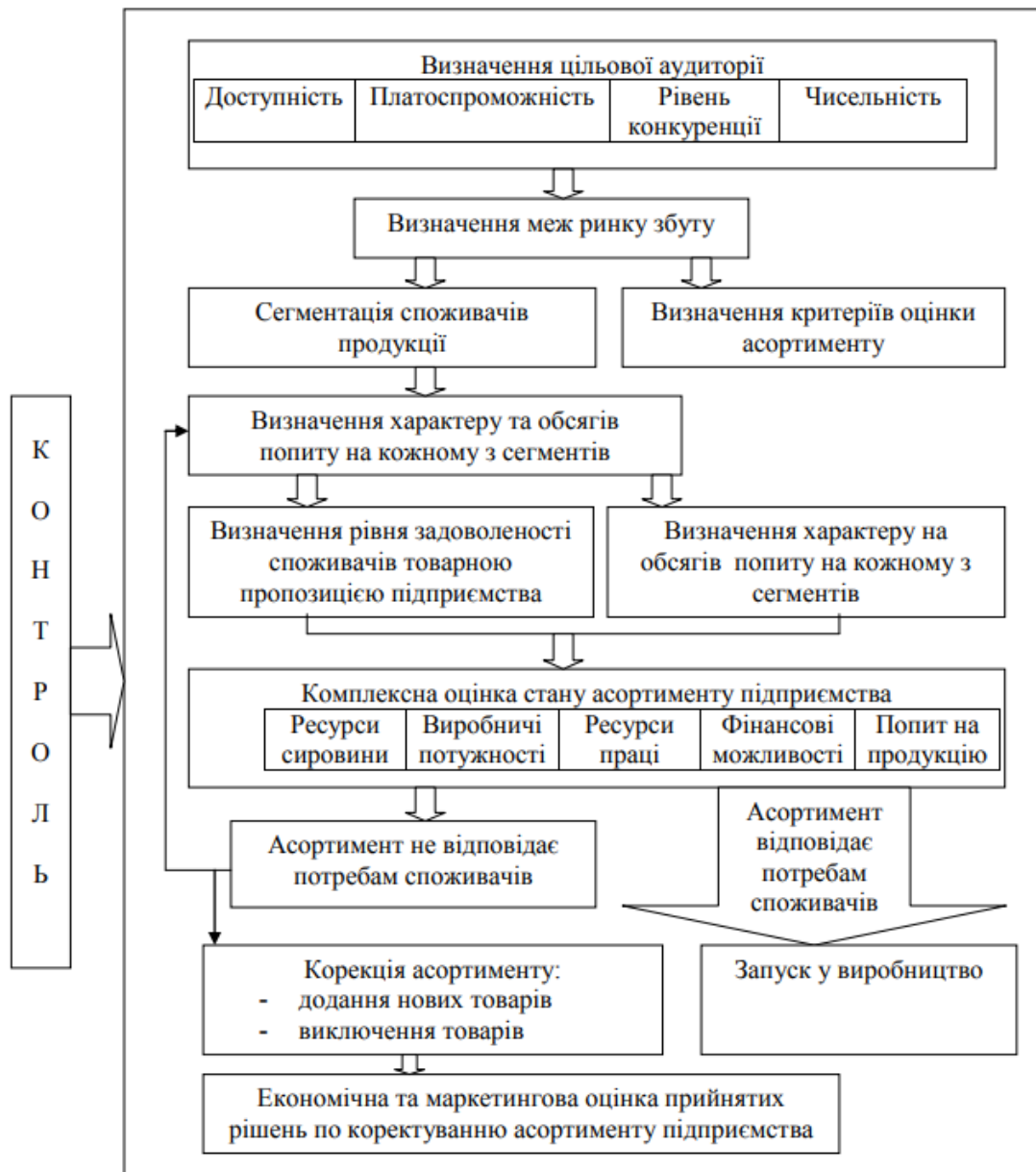


Рисунок 1.7 – Схема формування асортименту підприємства

Пропонована схема передбачає послідовне та продумане формування асортименту, кожен з етапів якого супроводжується контролем, що сприятиме оптимізації та збереженню прибутку підприємства, його успішній роботі на ринку [2].

Ведення господарської діяльності в умовах обмеженості ресурсів та

значної конкуренції на ринку значно ускладнює процес управління асортиментом продукції. Обмеженість ресурсів ставить керівництво підприємства в умови, коли воно змушене вкладати кошти у товарні запаси лише тих товарних груп, які приносять йому найбільшу вигоду. Управління асортиментом продукції повинно стати одним з найважливіших об'єктів управління діяльністю торговельного підприємства. Адже ефективність управління асортиментом продукції впливає як на фінансовий стан підприємства, так і на його ринкові позиції, яких визначає задоволення попиту покупців наявним асортиментом продукції, їх виправдане очікування щодо кількості, якості та ціни товарів тощо. Перед керівництвом торговельного підприємства постає дилема під час формування принципів асортиментної політики: з одного боку постають споживачі, які очікують первинного набору продуктів відповідної якості, кількості, інноваційності та задоволення інших персональних потреб, а з іншого боку – особиста вигода підприємства [34].

Подальша робота щодо програмування управління асортиментною політикою підприємства, повинна передбачати розробку лінійних математичних обмежень, які задовольняють такі умови [2]:

– обсяг грошових коштів, який надійде на підприємство від реалізації продукції буде достатнім для нормального ведення господарської діяльності підприємства (покриє постійні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати), а також зможе покрити той обсяг інвестиційних видатків, який за планом керівництва вилучатиметься з обігових коштів;

– плановий обсяг реалізації окремих видів продукції не повинен перевищувати прогнозовані обсяги попиту на продукцію. Це дасть змогу уникнути ситуації, коли обсяги наявної продукції значно перевищують обсяги збуту та утворюють надлишки на складі;

– планування проводиться з урахуванням мінімізації витрат обігу необхідних для забезпечення реалізації продукції. Обираються ті товарні позиції, які приносять найбільший маржинальний дохід за найменшого

споживання ресурсів.

Підеумовуючи викладене вище, сформуємо алгоритм стратегічного планування асортиментної структури для торговельного підприємства, та представимо його на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 – Алгоритм стратегічного планування асортиментної структури підприємства

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів

продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців. Відсутність асортиментної політики призводить до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових чи поточних факторів, втрату контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Наведені групи факторів з різним рівнем інтенсивності та у різних напрямках впливають на формування ефективної асортиментної політики, їх вплив дещо модифікується залежно від специфіки діяльності торговельних підприємств. Однак, мобілізація усіх факторів та забезпечення їх узгодженості та взаємодоповнення дадуть змогу не лише сформувати ефективну асортиментну політику конкретного підприємства, але й сприятимуть якісно новому рівню розвитку підприємницької діяльності в Україні.

Управління асортиментом – це досить складний і комплексний процес, який містить у собі: розробку плану для дослідження попиту, маркетингові дослідження, формування асортиментного портфеля підприємства, визначення асортиментної стратегії, а також контроль, який містить аналіз асортименту. Розглянувши основні принципи формування асортиментної політики, можемо стверджувати, що принцип стратегічної гнучкості є більш оптимальним у розрізі розвитку підприємства. Даний принцип дає можливість сконцентруватися на пріоритетних напрямках розвитку, гарантуючи сталість при незапланованих змінах на ринку.

Застосування економіко-математичних моделей для оцінки привабливості структури асортименту підприємства та методів лінійного програмування дає змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між такими характеристиками товарів, як попит на них, спроможність товару приносити вклад у формування прибутку підприємства загалом, необхідність забезпечити належну швидкість обертання товарних запасів підприємства тощо.

## 2 ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» В СУЧАСНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

### 2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні: вплив пандемії та війни

Рівень споживання кондитерських виробів в Україні складає 15 кг на душу населення в рік. За цим показником Україна займає 8-ме місце в світі за споживанням кондитерських виробів. Переважна частина споживачів відноситься до категорії- від 18-ти до 55-ти років, з них 67%- жінки, 33%- чоловіки [28]. Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». Також ринок забезпечують такі виробники кондитерських виробів: «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші. Відмітимо, що окупанти обстріляли фабрику «Монделіс Україна» та вона одна з найбільших виробників кондитерських виробів, яка понесла значних збитків.

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинутих у харчовій промисловості України. Поточні обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише обслуговувати вітчизняний ринок, але й створюють значний експортний потенціал. Оскільки ринок кондитерських виробів є дуже потужним, то частка закордонних торгових марок складає лише 5% [28].

Найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Konti» з часткою ринку 16%, «АВК» частка ринку- 15%, компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням

міжнародної компанії Nestle, з часткою ринку, яка складає 11%. На ринку також є такі відомі підприємства як: «Бісквіт-Шоколад» з часткою ринку, яка складає 4%, «Житомиські ласощі» частка ринку- 2%, «Полтава-кондитер» з часткою ринку 1%, «Ярич» частка ринку якого складає 3% та інші підприємства. На рисунку 2.1 наведено графічне представлення розподілу часток ринку між виробниками представленими на українському ринку кондитерських виробів [8].

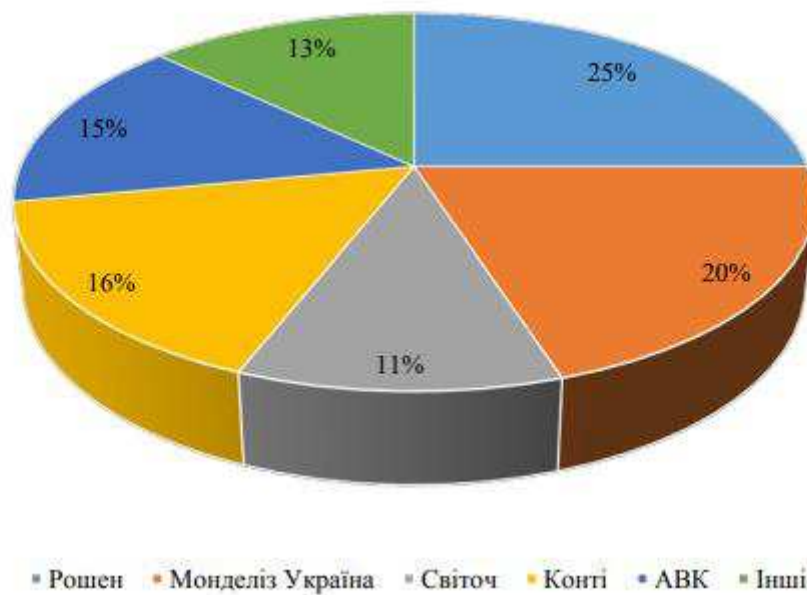


Рисунок 2.1 – Частки ринку підприємств кондитерського ринку України

Для чіткішого розуміння структури галузі кондитерських виробів в Україні, слід розглянути основних гравців на ринку. На рисунку 2.2 зображено сегментацію ринку кондитерських виробів в Україні.

В таблиці 2.1 наведене порівняння основних виробників солодоців в Україні.

Таблиця 2.1 – Порівняння основних виробників солодоців в Україні

Виробник	Характеристика
1	2
1. Корпорація «Roshen»	Безперечний лідер українського ринку кондитерської продукції. Компанія збуває свою продукцію на вітчизняному та на міжнародному ринках. Компанія існує з 1996 р. Продукцію можна купити в США, Канаді, ОАЕ, Китаї, Японії, Алжирі, Ізраїлі, країнах ЄС, і СНД. Roshen стабільно входить в топ 100 кондитерських

Кінець таблиці 2.1

1	2
	компаній світу. Споживачі люблять і довіряють торгівій марці, вона асоціюється з будинком і надійністю, мережа їх фірмових магазинів збільшується, як і асортимент продукції
2. Група «Конті»	Заснована була в 1997 р., і входить в трійку лідерів українського ринку кондитерських виробів. У 2015 р. також потрапили в топ 100 кондитерських компаній ринку. Виробничі активи компанії включають в себе п'ять фабрик, з яких дві зараз знаходяться на окупованих територіях Компанія експортує продукцію в усі країни, які входили до СРСР. Однією з візитних карток компанії є вафельна шоколадна цукерка – «Джек»
3. «АВК»	Компанія працює з 1991 року, основні виробничі потужності знаходяться в Дніпропетровській області - це фабрика площею 14639 кв. м. Експортує в більш ніж 20 країн світу, серед яких Німеччина, Великобританія, Латвія, і Ізраїль. У світовому рейтингу кондитерів у 2015 році компанія зайняла 59 місце. Компанія робить акцент на виробництві шоколадних, пралінових і вафельних цукерок. Однією з найпопулярніших є серія «Труфальє». Компанія також постраждала через проведення АТО, оскільки їй довелося призупинити роботу Донецької та Луганської фабрик. Ще одна фабрика знаходиться в Мукачево (Закарпатська область), на її офіційному сайті шукають інвеститорів, готових вкласти гроші або викупити фабрику
4. Nestle Україна	На ринку України з 1994 р., кондитерка – не основна спеціалізація корпорації. В Україні з 1998 р. володіє брендом «Світоч». Найпопулярнішими є батончики – «Aero», «Nuts», «KitKat» (шоколадний бренд номер 3 в світі), Lion, Nesquik Fest, а також драже «сенсації»
5. Кондитерская фабрика «Житомирські ласощі»	Входить до п'ятірки лідерів кондитерського ринку України. Продукція компанії розрахована швидше на споживача із середнім і низьким рівнем доходу. У компанії є лінійка для діабетиків, в яку входять цукерки на вагу. Також у компанії є серія «Халяль». Виробнича потужність підприємства – 80 тисяч т продукції на рік
6. Бісквіт-Шоколад	Харківське підприємство, існує з 2001 року, включає в себе 2 фабрики. Експортує у Казахстан, Киргизстан, Грузію, Азербайджан, Молдову, Латвію, Литву, Монголію, США, Канаду, Ізраїль, Німеччину. На експорт йде близько 30% усієї виробленої продукції. Карамель, цукерки (глазуровані і неглазуровані), шоколад, зефір, ірис, мармелад - основна продукція фабрики Харків'янка. Загалом «Харківська бісквітна фабрика» займається випуском борошняних кондитерських виробів
7. ПАТ «Полтавкондитер» (торгова марка Домінік)	Кондитерська фабрика виробляє до 200 тонн продукції в день, експортує в Естонію і Грузію, як і інші постраждала від російського ембарго на українські продукти. Виробничі потужності - 2 фабрики, обидві в Полтаві. Бренд «Домінік» випускає близько 50 видів цукерок. З іншого боку, в регіонах продукцію частіше можна знайти на ринках або маленьких магазинчиках
8. Монделіс Україна	Український підрозділ швейцарського гіганта, до 2014 р. називався «Крафт Фудз Україна», належить групі «Mondelēz International», найбільшого в світі виробника шоколаду, шоколадних цукерок і печива. Ця фірма найбільше постраждала від нападу рф на Україну



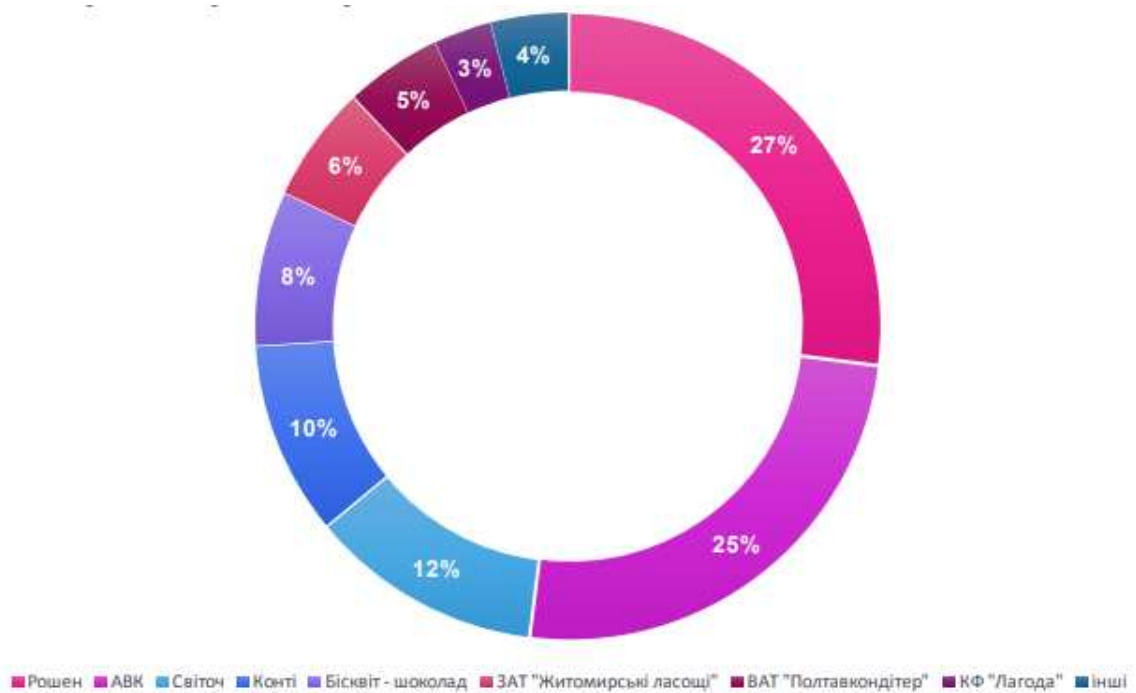


Рисунок 2.2 – Ринок солодоців України

## 2.2 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

ПрАТ «Монделіс Україна» зареєстроване у Сумській обл., Тростянецькому р-ні, м. Тростянецьі та входить до складу Mondelez International – одного з найбільших у світі виробників шоколадної продукції, печива, цукерок, жувальної гумки.

Mondelez International надихає людей на правильний снєкінг в більш ніж в 150 країнах по всьому світу. Підприємство створює майбутнє снєкінгу завдяки відомим глобальним та локальним брендам, таким як: печиво Oreo, beVita, LU, шоколад Milka, Toblerone, Cadbury Dairy Milk, льодяники Halls, Sour Patch Kids, а також жувальна гумка Dirol та Trident [24].

Mondelez International – один із найбільших виробників снєків у світі, чистий дохід компанії у 2020 р. склав близько 27 млрд дол. США. Корпорація виробляє і продає різноманітні снєки, а саме: бісквіти (печиво, крекери та солєні снєки), шоколад, жувальну гумку та льодяники, а у деяких країнах також і бакалійну продукцію та розчинні напої.

При цьому ПрАТ «Монделіс Україна» є одним із найбільших інвесторів в харчову галузь України та представлена брендами, що дарують смачні миті радості: Milka, «Корона», Oreo, «Ведмедик «Барні», TUC, Belvita, Dirol, Halls, «Люкс» (рисунок 2.3).

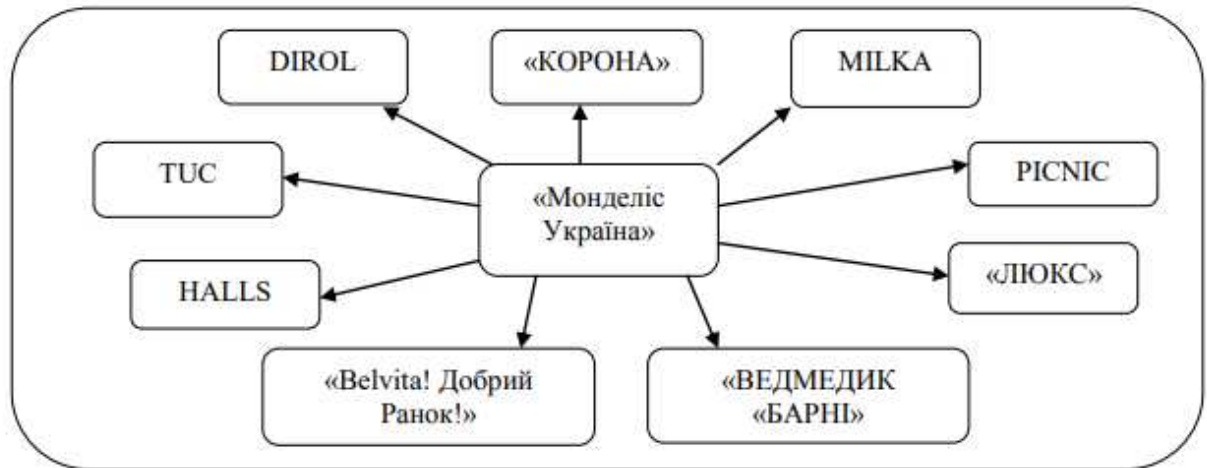


Рисунок 2.3 – Бренди підприємства, що представлені в Україні

Компанія працює в Україні з 1994 р. й до 2014 р. називалася «Крафт Фудз Україна». За 28 років роботи на українському ринку компанія інвестувала у розвиток бізнесу понад 200 млн. дол. США, налагодивши власні виробничі потужності в місті Тростянець, Сумської області та в селі Старі Петрівці, що поблизу Києва [24].

Із 2003 р. ПрАТ «Монделіс Україна» керує розвитком бізнесу на ринку Молдови, з 2005 р. – на ринках Білорусі, Грузії, Вірменії та Азербайджану, а з 2008 р. – також на ринках Казахстану, Узбекистану, Киргизстану, Таджикистану, Туркменістану та Монголії. За 23 роки роботи в Україні бізнес компанії зріс більш ніж у 100 разів і сьогодні становить понад 400 млн. дол. США. Більше 200 млн дол. США інвестувала ПрАТ «Монделіс Україна» у розбудову бізнесу та економіки України. Понад 1,6 млрд грн податків сплатила до державного бюджету компанія за час роботи в Україні [8].

Відтак, ПрАТ «Монделіс Україна» – соціально-відповідальна компанія, що реалізує низку соціальних та благодійних ініціатив. Так вже багато років

компанія співпрацює з благодійним фондом «Приятелі дітей», надаючи підтримку місцевим громадам в регіонах своєї присутності. Крім цього, спільно з благодійним фондом «Фудбенк» компанія передає продукцію людям у скрутних життєвих обставинах.

У таблиці 2.2 наведена організація менеджменту у ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту у ПрАТ «Монделіс Україна»

Категорії менеджменту	Зміст
1	2
Місія	Наша мрія – створювати смачні миті радості. І саме це роблять наші смачні снеки – дарують вам невеликі моменти радості.
Бачення	Ми є великою компанією. Але понад усе ми віримо в силу великого і малого – і це те, що нас відрізняє від інших. Так, у нас є масштаб і ресурси великої глобальної компанії. Але крім того – швидкість, креативність та вправність нового стартапу.
Цінності	<p>Основу нашої компанії та всього, що ми робимо, становлять сім цінностей:</p> <p>Ми віримо, що стосунки та зв'язки між людські є дуже цінними, особливо у важкі часи. Тому ми... вселяємо довіру.</p> <p>Ми віримо, що від кожного з нас залежить подальше зростання компанії. Тому ми... діємо як власники.</p> <p>Ми віримо, що складність заважає нам рухатися вперед, а простота допомагає бути швидшим. Тому ми... не ускладнюємо.</p> <p>Ми не можемо чекати, поки щось станеться – ми повинні щось робити, щоб це сталося. Тому ми... обговорюємо, приймаємо рішення і досягаємо результату.</p> <p>Ми віримо, що відверті обговорення та чесний зворотний зв'язок дозволяють швидко приймати найбільш ефективні рішення. Тому ми... називаємо речі своїми іменами.</p> <p>Ми віримо в силу різних точок зору і сміливість пошуку нових шляхів досягнення результату. Тому ми... відкриті до всього і до всіх..</p> <p>Ми віримо, що пристрасть та індивідуальність кожного роблять нашу роботу особливою. Тому ми... керуємось розумом і серцем.</p>
Філософія	<p>Mondelēz</p> <p>Monde – з французької «світ»; delicadeza – з іспанської «делікатес»</p>
Цілі	Дві стратегічні цілі компанії: досягти найкращих фінансових показників та стати найкращим місцем роботи.

Кінець таблиці 2.2

1	2
Діяльність	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.
	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
	Виробництво чаю та кави.
	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.
	Оптова торгівля какао, часм та прянощами.
	Оптова торгівля іншими продуктами харчування

Структура ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» наведена на рисунку 2.4.

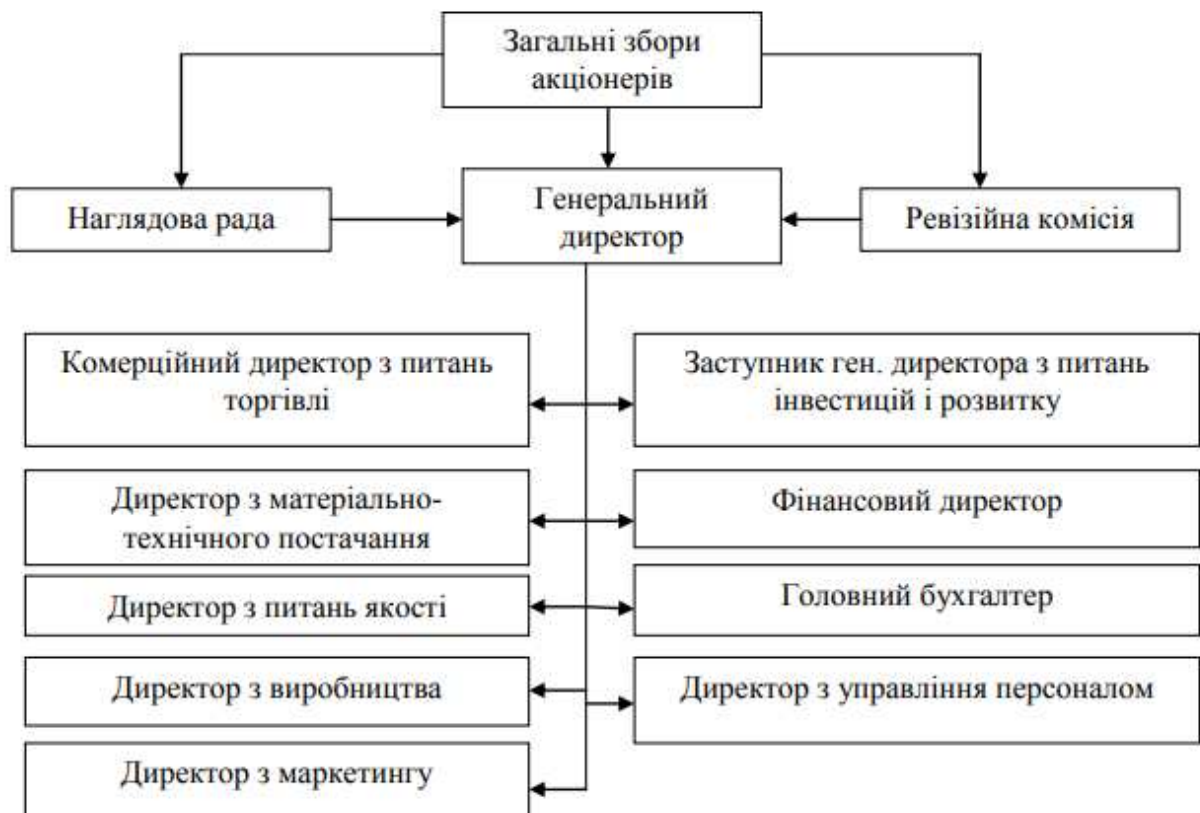


Рисунок 2.4 – Лінійно-організаційна структура управління ПрАТ «Монделіс Україна»

2.3 Аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство

Дослідження конкурентного середовища буде проведений за допомогою низки інструментів, серед яких виокремимо PEST- та SWOT-

аналіз. В таблиці 2.3 наведені політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) та технологічні (T – technological) фактори зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства ПрАТ «Монделіс Україна»

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Оцінка	Середнє зважене
Політичні			
Військові дії у країні	0,095	-4	-0,38
Непривабливість країни для інвестицій	0,033	-4	-0,132
Нестабільність законодавства	0,095	-2	-0,19
Погіршення експортно-імпортних умов	0,075	-3	-0,225
Рівень корупції та бюрократії	0,087	-2	-0,174
Економічні			
Зниження купівельної спроможності споживачів	0,055	-2	-0,11
Підвищення цін на сировину та послуги	0,065	-3	-0,195
Податкова політика	0,07	-2	-0,14
Високий рівень інфляції	0,017	-2	-0,034
Погана економічна ситуація в країні	0,12	-4	-0,48
Динаміка курсу валют	0,12	+4	0,48
Соціальні			
Демографічна ситуація (велика частина платоспроможного населення виїхала закордон )	0,025	-3	-0,075
Зміна вподобань споживачів щодо товарів	0,02	-2	-0,04
Технологічні			
Знос та старіння устаткування	0,023	-3	-0,069
Використання нових сучасних технологій	0,055	+4	0,22
Витрати на дослідження	0,045	+3	0,135
Всього	1	-	-
Примітка: вагомий коефіцієнт встановлений експертним шляхом, де -5 бал – вплив фактору найбільш негативний; +5 бал – вплив фактору найбільш позитивний			

Відтак, бачимо, що більшість факторів має негативне значення, що повинно бути враховано для формування заходів ефективного управління підприємством. На рисунку 2.5 наведено пелюсткову діаграму, яка наочно характеризує напрям та силу впливу кожного показника.



Рисунок 2.5 – Пелюсткова діаграма результатів PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність підприємства ПрАТ «Монделіс Україна»

Аналізуючи вище наведені результат аналізу зробимо висновок, що найбільш впливовими факторами макросередовища є динаміка курсу валют, використання нових сучасних технологій та витрати на дослідження, які допоможуть розширити сфери діяльності та укріпити позиції на ринку. Економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства, а військові дії у країні – велика загроза для підприємства, оскільки в цьому випадку компанія несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні. Так, за умови воєнного стану та нестабільній економічній ситуації підприємство має більше загроз, ніж можливостей. Політичні та економічні фактори є найбільш вагомими, тому саме вони негативно впливають на стабільність функціонування підприємства.

На наступному етапі дослідимо результати SWOT-аналізу, який є результатом експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій розвитку, формування базових гіпотез про перспектив діяльності підприємства і його конкурентоспроможні, можливостей та визначення

альтернативних напрямів стратегічного розвитку. Матриця SWOT-аналізу факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту</li> <li>2. Укріплення бренду на ринку</li> <li>3. Проведення маркетингових заходів, з метою збільшення споживачів</li> <li>4. Новий дизайн продукції</li> <li>5. Вихід на міжнародний ринок</li> <li>6. Розширення виробництва завдяки збільшенню підприємств</li> <li>7. Покращення технологій виробництва та якості продукції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військовий час (погіршення фінансової ситуації споживачів)</li> <li>2. Збільшення темпів інфляції</li> <li>3. Високий рівень конкуренції</li> <li>4. Збільшення цін на сировину і матеріали</li> </ol>
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції</li> <li>2. Висококваліфікований персонал</li> <li>3. Широкий асортимент продукції</li> <li>4. Сучасні технології виробництва</li> <li>5. Доступні ціни</li> <li>6. Регулярні акції</li> <li>7. Гарна репутація</li> <li>8. Розгалужена збутова система</li> </ol>	<p>Поле СіМ</p> <p>Завдяки сильній ринковій позиції та конкурентоспроможності підприємство може розширити групу споживачів, проникнути на нові сегменти ринку, також маючи сильні виробничі потужності компанія може розширити виробництво</p>	<p>Поле Сіз</p> <p>Підприємство має високий прибуток та рентабельність, тому може знешкодити загрозу інфляції, а завдяки гарній репутації, якості продукції та широкому асортименту продукції може протистояти конкурентам та зберегти свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Погана впізнаваність</li> <li>2. Недостатня активність у соцмережах</li> <li>3. Наявність високої конкуренції у галузі</li> </ol>	<p>Поле СлМ</p> <p>Завдяки можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових споживачів, розширення виробництва підприємство може розробити ресурсозберігаючу стратегію та розширити ринки збуту своєї продукції</p>	<p>Поле СлЗ</p> <p>Підприємство має спрямувати свою діяльність на маркетингові заходи, щоб протистояти конкурентам, розробити ресурсозберігаючу стратегію, звести до мінімуму темпи інфляції, спрогнозувати бажання споживачів щоб не втратити позиції на ринку</p>

Проаналізувавши дані таблиці 2.3, бачимо, що найбільш негативними факторами, які впливають на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» – це військова агресія РФ проти України, збільшення темпів інфляції, високий рівень конкуренції, збільшення ціни на сировину та матеріали. Однак такі фактори як розширення асортименту, укріплення бренду на ринку, проведення маркетингових заходів, з метою збільшення кількості споживачів, новий дизайн продукції, вихід на міжнародні ринки, розширення виробництва завдяки збільшенню замовлень, покращення технології виробництва та якості продукції, мають позитивний вплив на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна».

З'ясувавши зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства, оцінимо п'ять сил Портера, які необхідно враховувати при управлінні бізнес-процесами (рисунок 2.6).

Відтак, ми бачимо, що основними конкурентами підприємства є АТ ВО «Конті» та ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», тому на наступному етапі порівняємо рівень конкурентоспроможності основних гравців ринку кондитерських виробів (таблиця 2.5) за допомогою експертного методу.

Відтак, досліджуючи конкурентів кондитерської галузі, бачимо, що ПрАТ «Монделіс Україна» має найкращу зведену оцінку. Воно зайняло перше місце за такими факторами як вдале місце розташування підприємства, висока унікальність продукції, присутність доступу до кваліфікованих трудових ресурсів, наявність науково-дослідницької бази, реклама, імідж надійного виробника та його місце на ринку. Друге місце зайняло АТ ВО «Конті», а третє – ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», що підтверджує діаграма розподілу ринку кондитерських виробів між провідними конкурентами (рисунок 2.7).

При дослідженні конкурентного середовища особливе значення відводиться аналізу асортиментного портфелю за допомогою матриці БКГ. В таблиці 2.6 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать ПрАТ «Монделіс Україна» і основному конкуренту ПрАТ «Roshen»



за кожним видом продукції в динаміці за 6 років.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних підприємств галузі кондитерських виробів України експертним шляхом

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		АТ ВО «Конті»		ПрАТ «Монделіс Україна»		ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Диференціація продукції відповідно до потреб споживача	0,14	1	0,14	2	0,28	3	0,42
Вдале місце розташування підприємства	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21
Висока унікальність продукції	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Присутність доступу до кваліфікованих трудових ресурсів	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Високий рівень якості продукції	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Співвідношення асортименту та сезонності	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Цінова політика	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Наявність науково-дослідницької бази	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21
Вигляд продукції	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08
Реклама	0,12	2	0,24	1	0,12	3	0,36
Достатні фінансові ресурси	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27
Відповідність стандартам та вимогам до ГОСТ	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27
Імідж виробника та його місце на ринку	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
Разом	1	1,72		1,65		2,97	

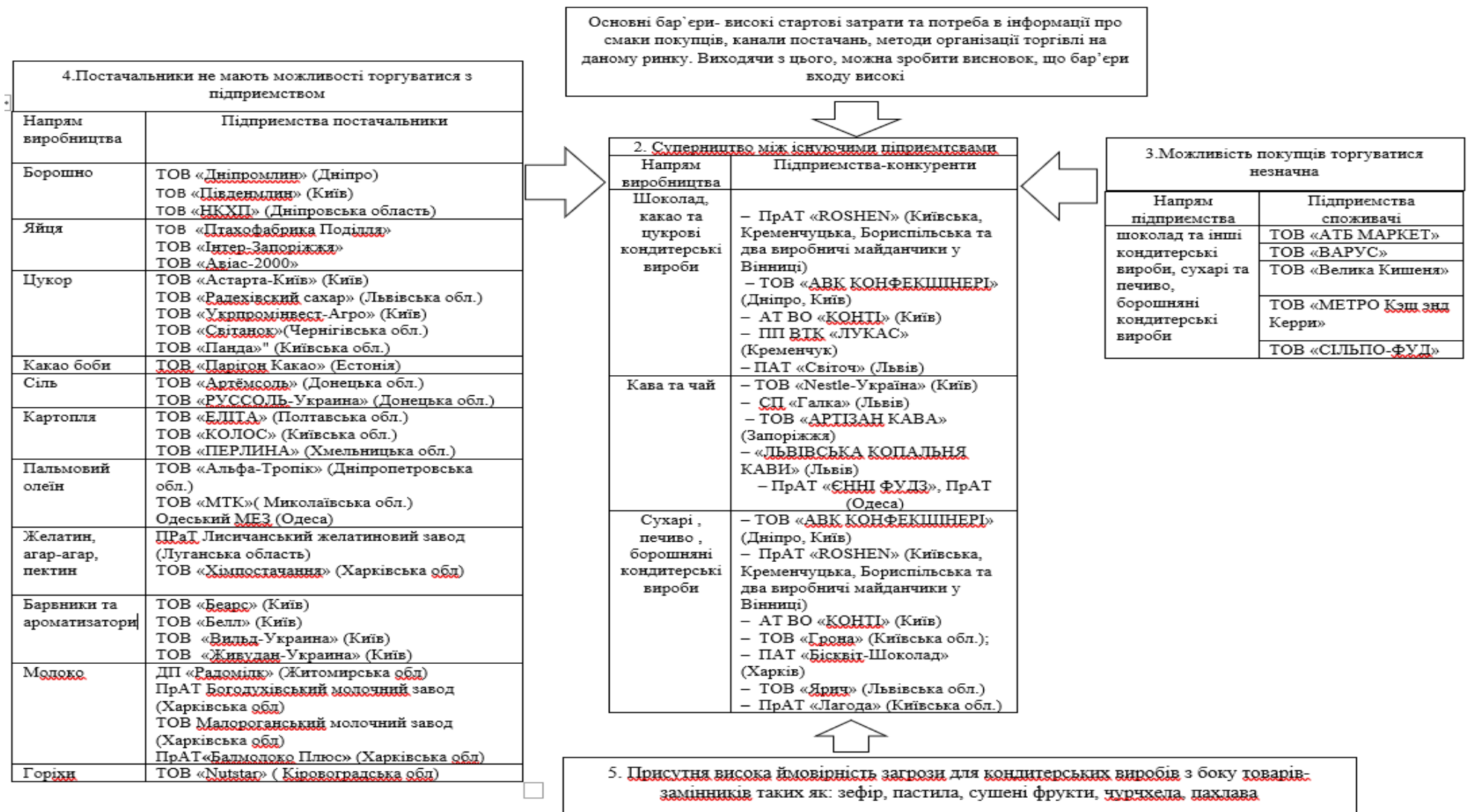


Рисунок 2.6 – Аналіз п'яти конкурентних сил Портера для ПрАТ «Монделіс Україна»

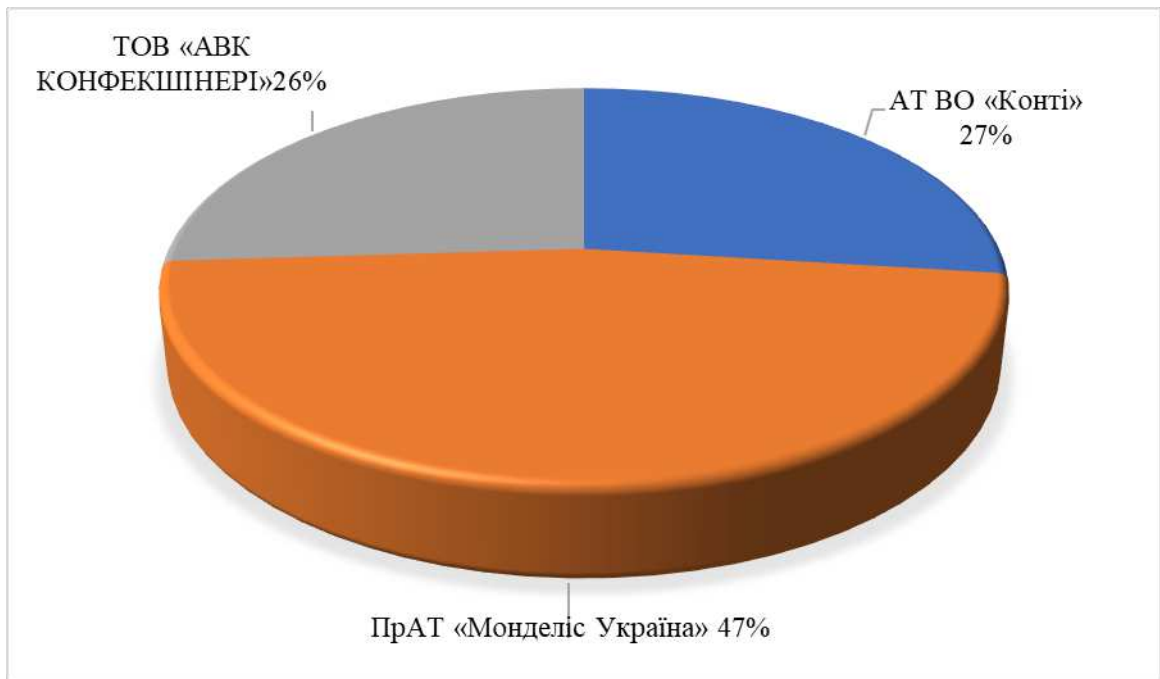


Рисунок 2.7 – Розподіл ринку кондитерських виробів між конкурентами  
PrAT «Монделіс Україна»

Таблиця 2.6 – Обсяг реалізації продукції та частки ринку PrAT «Монделіс Україна» і основного конкурента за кожним видом продукції

№	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.						Частка ринку у 2021 р., %	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	PrAT «Монделіс Україна»	PrAT «Roshen»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Виробництво сухого печива	432800	566923	745960	658932	908329	925831	19	6
2.	Виробництво снєків	615420	597350	804632	996520	979772	1400159	3	1
3.	Виробництво шоколаду	809635	1260956	1705632	1698540	2076887	2386531	28	23
4.	Виробництво борошняних кондитерських виробів	749612	968658	520596	1176593	633911	1653170	15	8

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Виробництво торгів і тістечок	96320	245603	284631	296501	346585	416598	1	35
6.	Виробництво какао	289630	458901	391654	211320	476903	296915	13	4
7.	Виробництво цукрових кондитерських виробів	655941	486374	804156	658932	979192	925831	9	5
8.	Виробництво жувальної гумки	194863	116892	456901	180626	556352	253788	7	4
9.	Виробництво льодяників	178741	99623	222961	176592	271492	248120	5	14
	Всього	4022962	4801280	5937123	6054556	7229422	8506944		

Розподіл асортиментних груп за матрицею БКГ наведено на рисунку 2.8, а рекомендації щодо подальшого просування продукції в таблиці 2.7.

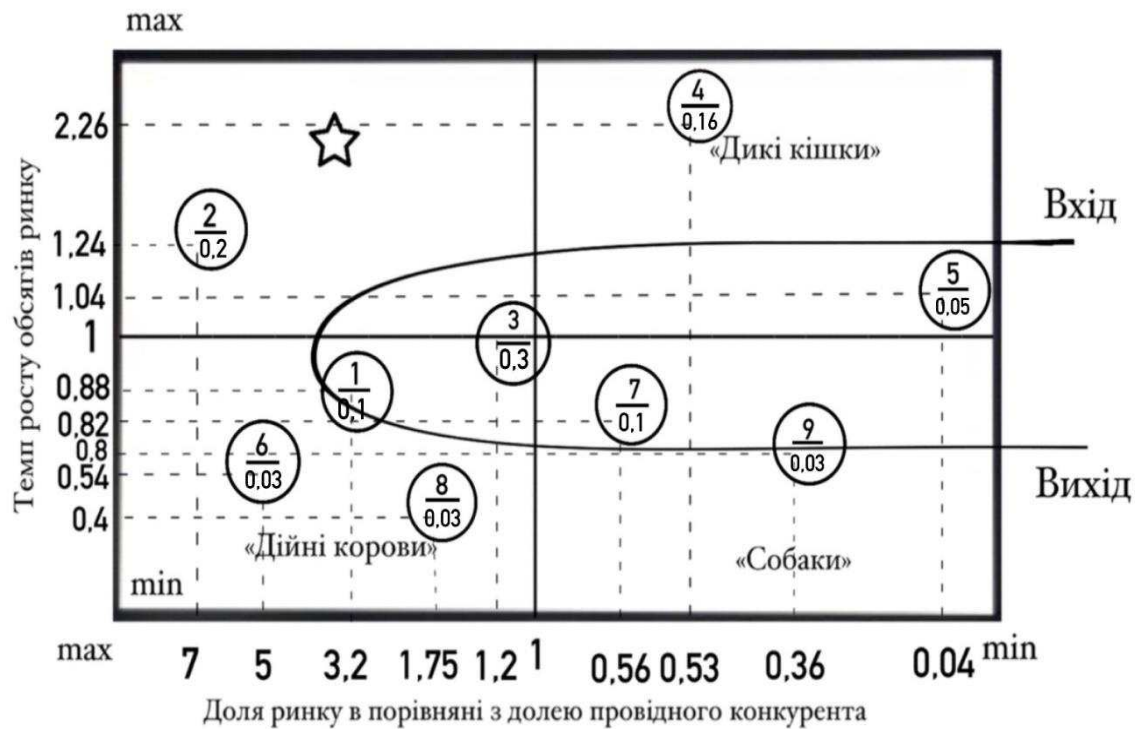


Рисунок 2.8 – Матриця БКГ основних асортиментних груп для ПрАТ «Монделіс Україна»

Примітка: 1 – Виробництво сухого печива, 2 – Виробництво снєків, 3 – Виробництво шоколаду, 4 – Виробництво борошняних кондитерських виробів, 5 – Виробництво тортів і тістечок, 6 – Виробництво какао, 7 – Виробництво цукрових кондитерських виробів, 8 – Виробництво жувальної гумки, 9 – Виробництво льодяників

У таблиці 2.7 наведемо рекомендації для керівництва ПрАТ «Монделіс Україна» щодо вибору перспективних асортиментних груп.

Отримана Матриця БКГ для продукції ПрАТ «Монделіс Україна» є збалансованою. Ми бачимо, що підприємство випустило один новий продукт (на ринок зайшов 7 – Виробництво цукрових кондитерських виробів). До зірок потрапило два види продукції (4 – Виробництво борошняних кондитерських виробів та 8 – Виробництво жувальної гумки). Однак до собак потрапили два продукти (5 – Виробництво тортів і тістечок та 9 – Виробництво льодяників), вони є тягарями для підприємства, тому від них треба позбутися найближчим часом. Потрібно втримати положення 1 – Виробництво сухого печива, 2 – Виробництво снєків, 3 – Виробництво шоколаду та 6 – Виробництво какао, оскільки вони приносять основну частину продажів.

Таблиця 2.7 – Вибір перспективних асортиментних груп ПрАТ «Монделіс Україна»

Сегмент	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	7 – Виробництво цукрових кондитерських виробів	Це нові товари, вони конкурують у зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. Ці бізнес-області з великим трудом генерують дохід організації з-за своєї невеликої частки на ринку. Щодо цього товару, то тут має місце найбільша ступінь невизначеності: або вони стануть у майбутньому прибутковими для організації, або ні	прийняти стратегію «нарощування»; провести значні інвестиції для отримання високої частки обсягу продажів нових; сфокусувати зусилля на конкретній ніші ринку, в якій може бути досягнуто домінуюче положення
«Зірки»	4 – Виробництво борошняних кондитерських виробів, 8 – Виробництво жувальної гумки	Це продукт, що займає відносно велику частку бурхливо зростаючого ринку, операції на якому приносять високі прибутки. Цей продукт можна назвати лідером своєї галузі. Головна проблема пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю область, з тим щоб у майбутньому гарантувати повернення останніх	прийняти оборонну стратегію; провести повторні інвестиції доходів у вигляді модернізації продукту, зниження ціни, підвищення ефективності виробництва; завоювати значну частку нових споживачів
«Дійні корови»	1 – Виробництво сухого печива, 2 – Виробництво снєків, 3 – Виробництво шоколаду, 6 – Виробництво какао	Це товари, які торік отримали відносно велику частку ринку. «Дійні корови» – це «зірки» в минулому, які в даний час організації забезпечують достатній прибуток для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції. Потік грошової готівки у цих позиціях добре збалансований	прийняти стратегію «утримання»; підтримувати лідируюче положення на ринку; здійснити інвестиції в модернізацію процесу виготовлення і отримання технологічної переваги; провести інвестування в модернізацію виробів; підтримати лідируюче положення за ціною
«Собаки»	5 – Виробництво тортів і тістечок, 9 – Виробництво льодяників	Це товари з відносно невеликою часткою на ринку та які повільно розвиваються. Потік готівки в цих товарах зазвичай дуже незначний, а частіше навіть негативний	сфокусувати зусилля на спеціальному сегменті ринку, в якому можна зберігати лідируюче положення і захиститися від атак конкурентів; застосувати стратегію «урожай»; підвищити короткострокову прибутковість шляхом зниження до мінімуму витрат на підтримку; застосувати стратегію «згортання»: продати продукт або припинити його виробництво з причини того, що ресурси можуть використовуватися з більшою користю в іншому місці

Обов'язковим етапом дослідження конкурентоспроможності є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару – кондитерських виробів. Порівняння здійснено для шоколада виробників ПрАТ «Монделіс Україна», ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» та АТ ВО «КОНТІ». За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані отримані за допомогою методу експертних оцінок наведено у балах від 1 до 5. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції – шоколада

Підприємство	Показник	Якість продукції	Ціна	Зовнішній вигляд продукції	Унікальність продукції	Смак	Собівартість, грн	Ціна, грн
Шоколад ПрАТ «Монделіс Україна» 100 г.	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,15	0,1	0,15	22	28
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	3	4	4	4		
Шоколад ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» 100 г.	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,15	0,1	0,15	25	32
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	2	3	3	3		
Шоколад АТ ВО «КОНТІ» 100 г.	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,15	0,1	0,15	24	30
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	4	3	2	2		

Порівняємо шоколад ПрАТ «Монделіс Україна» та Шоколад ТОВ

«АВК КОНФЕКШНЕРІ», прийнявши перше за базу дослідження

По-перше, визначимо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками:

$$I_{теп} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} = 0,4*(4/5)+0,2*(2/3)+0,15*(3/4)+0,1*(3/4)+0,15*(3/4)=0,75$$

де  $I_{теп}$  – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками;  $P_i, P_{100i}$  – абсолютне значення і-го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового;  $a_i$  – коефіцієнт вагомості і-го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок);  $n$  – кількість технічних параметрів.

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками:

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j} = (25*32)/(22*28)=1,3$$

де  $I_{цс}$  – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками;  $C_i, C_{100i}$  – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового;  $Ц_i, Ц_{100i}$  – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового;  $m$  – кількість економічних параметрів.

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності:

$$K = \frac{I_{теп} \times I_n}{I_{цс}} = (0,75*1)/1,3=0,58$$

де  $I_n$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

Якщо  $K > 1$ , то досліджуваний товар кращий за базу,  $K = 1$  конкурентоспроможність товарів рівна,  $K < 1$  досліджуваний товар поступається базовому.

Тобто, шоколад ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» поступається шоколаду ПрАТ «Монделіс Україна».

Далі порівняємо шоколад ПрАТ «Монделіс Україна» та Шоколад АТ ВО «Конті», прийнявши перше за базу дослідження.



По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками:

$$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} = 0,4*(3/5)+0,2*(4/3)+0,15*(3/4)+0,1*(2/4)+0,15*(2/4)=0,85$$

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками:

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j} = (24*30)/(22*28) = 1,17.$$

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності:

$$K = \frac{I_{мен} \times I_{цс}}{I_{цс}} = (0,85*1)/1,17=0,73.$$

Якщо  $K > 1$ , то досліджуваний товар кращий за базу,  $K = 1$  конкурентоспроможність товарів рівна,  $K < 1$  досліджуваний товар поступається базовому.

Відтак, шоколад АТ ВО «Конті» поступається шоколаду ПрАТ «Монделіс Україна».

Останнім методом, який буде використаний в межах оцінювання конкурентоспроможності є метод, заснований на теорії ефективності, який базується на розрахунках, які характеризують ефективність господарської, фінансової та маркетингової діяльності (таблиця 2.12). Усі вихідні дані для розрахунку отримані із Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2) [32].

За розрахунками, наведеними в таблиці 2.9 було отримано КСО 12,1755, що свідчить про наближення розрахункового показника до максимально можливого – 15, тобто рівень конкурентоспроможності підприємства можна вважати високим, що забезпечується ефективною організацією виробничої, фінансової та маркетингової діяльності.

Таблиця 2.9 – Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Бал
КСО = 0,15*ЕО + 0,29* ФО + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП		0,15*7,9+ 0,29*15+ 0,23*7,35+ 0,33*15= 12,1755			
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО)= 0,31*В+0,19*Ф+0,4*РП+0,1*ПП		0,31*5+0,19*15+0,4*5+0,1*15= 7,9			
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ф.2.2050/ Ф.2.2000	4879849/6045836 = 0,81	5946816/7229422= 0,82	7292108 / 8506944 = 0,86	5
1.2. Фондовіддача (Ф)	Ф.2.2000/ Ф.1.1010	6045836/1577619= 3,83	7229422/1588767= 4,55	8506944 / 1772830 = 4,80	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ф.2.2090/ Ф.2.2050	1165987/4879849 = 0,23	1282606/5946816= 0,22	1214836 / 7292108 = 0,17	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ф.2.2000/q	6045836/706= 8563,51	7229422/892= 8104,73	8506944/892= 9536,94	15
2. Фінансове положення організації (ФО) ФО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО		0,29*15+ 0,2*15 + 0,36*15 + 0,15*15=15			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Ф.1.1495/Ф.1.1900	1743914/ 3591932 =0,49	2155974 /4128346 =0,52	2 433 462 /4 251 170 = 0,57	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Ф.1.∑ (1495) /Ф.1.(1510+1500+1515+1695)	1743914 / (33676+1814342) = 0,94	2155974/ (52757+1919615) = 1,09	2 433 462 / (41 767 + 774 994) = 2,98	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Ф.1.(1165)/ Ф.1.1695	93539 /1814342 = 0,05	256190 /1919615 = 0,13	292 183 / 1 774 994 = 0,16	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Ф.2.2000/ Ф.1.1195	6045836/1458096= 4,15	7229422/1817759= 3,98	8506944 / 2 041 682 = 4,17	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР		0,37*5 + 0,29*5 + 0,21*10+ 0,13*15=7,35			
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Ф.2.2190(Ф.2.2195)/ Ф.2.2000	660512/6045836= 0,1	639319/7229422= 0,09	537 801/8506944=0,06	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Ф.1.(1103+1104)/ Ф.2.2000	(101036 +98348)/ 6045836= 0,03	(123658 +114402)/ 7229422= 0,03	(537 801+ 155 632) /8506944 = 0,08	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)		0,75	0,82	0,82	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Ф.2.2150/ Ф.2.2000	347498/6045836= 0,06	289606 /7229422= 0,04	448 239 /8506944 = 0,05	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15			

## 2.4 Аналіз фінансових показників та показників ділової активності ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

Прийняття будь-якого управлінського рішення не можливе без проведення аналізу економічних показників, які наведені в таблиці 2.10.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.10, зробимо такі висновки:

1) ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася на 1277522 тис. грн., або на 17,67%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції;

2) у 2021 р. вартість основних виробничих фондів зменшилась на 4,38%, що пояснюється плановим відрахуванням амортизації; даний факт сприяє збільшенню фондівіддачі на 0,72 грн. / грн., або на 23,06%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожную гривню вкладену в основні виробничі фонди 3,85 грн. виручки від реалізації у 2021 р., що на 3,13 грн. більше, ніж у 2020 р.;

3) у 2021 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 223923 тис. грн., або на 12,32% за рахунок зростання вартості сировини, товарно-матеріальних цінностей та дебіторської заборгованості. Цей факт вплинув на збільшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на 0,19 оборота, або на 4,77%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції;

4) в 2021 р. не відбулося зміни загальної кількості працівників підприємства, однак спостерігалися зміни таких категорій: адміністративного персоналу на -8,97%, спеціалістів – на 3,10%, основних працівників – на 0,56%, серед допоміжного персоналу змін не відбулося;

Таблиця 2.10 – Економічні показники діяльності ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна», тис. грн.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим	Значення за роками		Відхилення	
			2020 р.	2021 р.	абсолютне	Темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	7229422	8506944	1277522	117,67
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн	2310587	2209488	-101099	95,62
Оборотні кошти	Фоб	тис. грн	1817759	2041682	223 923	112,32
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	892	892	0	100,00
адміністративного персоналу	qa	чол.	78	71	-7	91,03
спеціалістів	qc	чол.	129	133	4	103,10
основного персоналу	qo	чол.	539	542	3	100,56
допоміжного персоналу	qd	чол.	146	146	0	100,00
Фонд зарплати ппацівників	U	тис. грн.	133083	135715	2632	101,98
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	За	грн.	13100	13500	400	103,05
спеціалістів	Зс	грн.	12850	12980	130	101,01
основного персоналу	Зо	грн.	12610	12815	205	101,63
допоміжного персоналу	Зд	грн.	11055	11500	445	104,03
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	5946816	7292108	1345292	122,62
Чистий прибуток	P	тис. грн.	532060	433365	-98695	81,45
Річна продуктивність праці	W	тис. грн./ чол.	8104,73	9536,93	1432,20	117,67
Фондовіддача виробничих фондів	F	грн./грн	3,13	3,85	0,72	123,06
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	3,98	4,17	0,19	104,77
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн	0,82	0,86	0,03	104,21
Рентабельність підприємства	R	%	12,89	10,19	-2,69	-
Рентабельність продукції	Rs	%	8,95	5,94	-3,00	-

завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці в працівників зросла на 1432,2 тис. грн. / чол., або на 17,67%;

4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. На жаль у 2021 р. рентабельність підприємства зменшилася на -2,69%, а рентабельність продукції – на -3,00, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -98695 тис. грн., або на -18,55%. Скорочення рівня рентабельності означає погіршення економічного стану підприємства.

Отже, за наведеним аналізом більшість економічних показників діяльності підприємства збільшилися у 2021 р. порівняно з 2020 р., що говорить про високу фінансову стійкість підприємства і його конкурентоспроможність. І це при тому, що підприємство функціонує у тяжкі часи воєнної агресії з боку РФ в Україні.

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук резервів зміцнення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

За обліковими даними ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» був проведений горизонтальний і вертикальний аналіз балансу за 2020–2021 рр., а також розраховані й проаналізовані основні фінансові коефіцієнти.

Проведений вертикальний експрес-аналіз балансу ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» наведений в таблиці 2.11.

Як видно з таблиці 2.11, можна зробити такі висновки: у структурі активу частка необоротних і оборотних активів знаходиться в рівновазі і майже дорівнює одна одній. За 2021 р. частка оборотних активів збільшилась на 4%, а частка необоротних активів зменшилась на -4%; питома вага основних виробничих фондів зменшилась протягом 2021 р. з 55,97% до 51,97%, а питома вага оборотних активів зросла з 44,03% у 2020 р. до 48,03% у 2021 р.; за поточний рік збільшились такі показники як вартість грошових коштів на 14,05%, на 34,58% – матеріальні активи, на 27,66% – дебіторська заборгованість. Виявлена тенденція щодо зростання показника дебіторської

заборгованості призводить до залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2021 р. валюта балансу збільшилась на 2,98%, що говорить про стійкий фінансовий стан ПРАТ «МОНДЕЛІС Україна».

Таблиця 2.11 – Експрес-аналіз структури балансу ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» за 2020–2021 рр.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп росту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури
	2020 р.	2021 р.		2020 р.	2021 р.	
<b>Актив</b>						
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	2310587	2209488	95,62	55,97	51,97	-4,00
Оборотні активи:	1817759	2041682	112,32	44,03	48,03	4,00
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	256190	292183	114,05	6,21	6,87	0,67
дебіторська заборгованість	565853	722341	127,66	13,71	16,99	3,29
матеріальні оборотні кошти	508118	683833	134,58	12,31	16,09	3,78
інші оборотні кошти	23137	10576	45,71	0,56	0,25	-0,31
Витрати майбутніх періодів	0	0	-	0,00	0,00	0,00
<b>БАЛАНС</b>	<b>4128346</b>	<b>4251170</b>	<b>102,98</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Пасив</b>						
Власний капітал:	2155974	2433462	112,87	52,22	57,24	5,02
статутний капітал	1883	1883	100,00	0,05	0,04	0,00
нерозподілений прибуток	2069646	2347134	113,41	50,13	55,21	5,08
Довгострокові зобов'язання	52757	42714	80,96	1,28	1,00	-0,27
Поточні зобов'язання:	1919615	1774994	92,47	46,50	41,75	-4,75
кредиторська заборгованість	1890565	1759537	93,07	45,79	41,39	-4,41
короткострокові кредити	24641	12826	52,05	0,60	0,30	-0,30
Інші короткострокові зобов'язання	4409	2631	59,67	0,11	0,06	-0,04
<b>БАЛАНС</b>	<b>4128346</b>	<b>4251170</b>	<b>102,98</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Горизонтальний експрес-аналіз балансу ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» представлено у вигляді таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Горизонтальний аналіз структури балансу ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	Відносне, %
Актив				
Необоротні активи	2310587	2209488	-101099	95,62
Оборотні активи:	1817759	2041682	223923	112,32
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	256190	292183	35993	114,05
дебіторська заборгованість	565853	722341	156488	127,66
матеріальні оборотні кошти	508118	683833	175715	134,58
інші обігові кошти	23137	10576	-12561	45,71
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	-
БАЛАНС	4128346	4251170	122824	102,98
Пасив				
Власний капітал:	2155974	2433462	277488	112,87
статутний капітал	1883	1883	0	100,00
нерозподілений прибуток	2069646	2347134	277488	113,41
Довгострокові зобов'язання	52757	42714	-10043	80,96
Поточні зобов'язання:	1919615	1774994	-144621	92,47
кредиторська заборгованість	1890565	1759537	-131028	93,07
короткострокові кредити	24641	12826	-11815	52,05
Інші короткострокові зобов'язання	4409	2631	-1778	59,67
БАЛАНС	4128346	4251170	122824	102,98

За таблицею 2.12 пасиви підприємства у 2021 р. значно зросли в основному за рахунок нерозподіленого прибутку (збільшився на 13,41%). Позитивним моментом є скорочення величини кредиторської заборгованості (на -6,93%), суми короткострокових кредитів банку (на -47,95%) та величини

довостровкових зобов'язань (на -19,04%).

Для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточним активами і поточними зобов'язаннями, але також визначають і їх різницю. Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями становить чистий робочий капітал підприємства (Рк). Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Оптимальний розмір чистого робочого капіталу залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, кон'юнктури ринку.

Розрахуємо чистий робочий капітал підприємства:

на кінець 2020 р.:  $1817759 - 1919615 = -101856$  тис. грн.

на кінець 2021 р.:  $2041682 - 1774994 = 266688$  тис. грн.

Отже, у 2020 р. власних оборотних коштів у підприємства було достатньо (-101856 тис. грн.), але у 2021 р. ситуацію вдалося виправити і підприємство вже мало 266688 тис. грн. власних оборотних коштів, що говорить про підвищення стійкості його фінансового стану.

Проведемо оцінку платоспроможності підприємства ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».

Платоспроможність підприємства відбиває наявність у нього коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що потребує негайного погашення. Характерними ознаками платоспроможності підприємства є наявність у нього достатніх коштів на розрахунковому рахунку та відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Прогнозовані платіжні можливості організації за умови погашення короткострокової дебіторської заборгованості і реалізації наявних запасів (з урахуванням компенсації здійснених витрат) відображає коефіцієнт покриття (коефіцієнт ліквідності). Даний коефіцієнт показує, у якому ступені підприємства може погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних



коштів. Нижньою межею коефіцієнта покриття можна вважати 1,0.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл) – показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно.

У таблиці 2.13 наведені показники платоспроможності ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» на 31.12.2020 р. та 31.12.2021 р.

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи/поточні зобов'язання	>1	0,947	1,150	0,203
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(Оборотні активи - запаси)/поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,682	0,765	0,083
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,133	0,165	0,031

Як видно з таблиці 2.13, значення коефіцієнта загальної ліквідності у 2021 р. збільшилось на 0,203, що свідчить про те, що підприємство, покривши усі свої зобов'язання, залишається з коштами. За рахунок оборотних активів підприємство спроможне погасити 115% короткострокових зобов'язань у 2021 р. За рахунок грошових коштів у 2021 р. ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» спроможне погасити 16,5% короткострокових зобов'язань, що є меншим ніж оптимальне значення.

Отже, підприємство можна охарактеризувати як стійке і незалежне, але існує проблема негайного погашення заборгованості.

Оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться з метою об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства були використані такі показники [20]:

- коефіцієнт автономії або фінансової незалежності (Кавт) – показує, яку частину в загальних вкладеннях підприємства становить власний капітал, і характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності;

- коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс) – показує співвідношення власних і залучених коштів, вкладених у діяльність підприємства, і характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування;

- коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами (Кзвк) – показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу;

- коефіцієнт ефективного використання активів (Кева) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню загальних вкладень у його діяльність, характеризує прибутковість усього капіталу, яким володіє підприємство, незалежно від джерел його надходження;

- коефіцієнт ефективного використання капіталу (Кевк) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню власного капіталу, тобто характеризує ефективність власних інвестицій;

- відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів (Квк/а) – показує, яку частку в структурі підприємства мають

найменш термінові по оплаті зобов'язання.

Проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз фінансової стійкості ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Кавт	Власний капітал і забезпечення/підсумок балансу	<0,5	0,522	0,572	0,050
Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	Власний капітал і забезпечення/загальна сума зобов'язань	<1,0	1,093	1,339	0,246
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Кзвк	Власні оборотні кошти/матеріальні оборотні активи	<1,0	-0,200	0,390	0,590
Коефіцієнт ефективного використання активів	Кева	Чистий прибуток/середня величина активів	ріст	0,001	0,000	-0,001
Коефіцієнт ефективного використання капіталу	Кевк	Чистий прибуток/середня величина власного капіталу	ріст	0,002	0,001	-0,002
Відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів	Квк/а	Власний капітал, забезпечення і довгострокові зобов'язання /підсумок балансу	ріст	0,535	0,582	0,047

Як видно з таблиці 2.14, коефіцієнт автономії протягом року зріс з 0,522 до 0,572 і має значення вище оптимального. Значення коефіцієнту свідчить, що на кінець 2021 р. у балансі підприємства було 57,2% власного капіталу, тобто воно живе за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності також дещо зріс протягом року (з 1,093 до 1,339). Також в обох аналізованих періодах він мав значення, вище

за оптимальне. Значення цього коефіцієнту на кінець року свідчить про те, що на кожну гривню залучених коштів припадає 1,339 грн. власних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом року збільшився з -0,2 до 0,39 але має значення, нижче оптимального.

Негативним в роботі підприємства є скорочення коефіцієнтів ефективного використання активів та ефективного використання капіталу. З таблиці 2.14 видно, що більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення вищі за нормативні, що пояснюється значним зростанням чистого прибутку та характеризує підприємство як фінансово стійке.

Підбиваючи підсумки до другого розілу, відмітимо, що рівень споживання кондитерських виробів в Україні складає 15 кг на душу населення в рік. За цим показником Україна займає 8-ме місце в світі за споживанням кондитерських виробів. Переважна частина споживачів відноситься до категорії- від 18-ти до 55-ти років, з них 67%- жінки, 33%- чоловіки. Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz».

Найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Konti» з часткою ринку 16%, «АВК» частка ринку- 15%, компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії Nestle, з часткою ринку, яка складає 11%.

ПрАТ «Монделіс Україна» зареєстроване у Сумській обл., Тростянецькому р-ні, м. Тростянець та входить до складу Mondelēz International – одного з найбільших у світі виробників шоколадної продукції, печива, цукерок, жувальної гумки. При цьому ПрАТ «Монделіс Україна» є одним із найбільших інвесторів в харчову галузь України та представлена брендами, що дарують смачні миті радості: Milka, «Корона», Oreo,

«Ведмедик «Барні», TUC, Belvita, Dirol, Halls, «Люкс»

Аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство показав, що більшість факторів має негативне значення, що повинно бути враховано для формування заходів ефективного управління підприємством. Найбільш впливовими факторами макросередовища є динаміка курсу валют, використання нових сучасних технологій та витрати на дослідження, які допоможуть розширити сфери діяльності та укріпити позиції на ринку. Економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства, а військові дії у країні – велика загроза для підприємства, оскільки в цьому випадку компанія несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні. Так, за умови воєнного стану та нестабільній економічній ситуації підприємство має більше загроз, ніж можливостей. Політичні та економічні фактори є найбільш вагомими, тому саме вони негативно впливають на стабільність функціонування підприємства.

Отримана Матриця БКГ для продукції ПрАТ «Монделіс Україна» є збалансованою. Ми бачимо, що підприємство випустило один новий продукт (на ринок зайшов 7 – Виробництво цукрових кондитерських виробів). До зірок потрапило два види продукції (4 – Виробництво борошняних кондитерських виробів та 8 – Виробництво жувальної гумки). Однак до собак потрапили два продукти (5 – Виробництво тортів і тістечок та 9 – Виробництво льодяників), вони є тягарями для підприємства, тому від них треба позбутися найближчим часом. Потрібно втримати положення 1 – Виробництво сухого печива, 2 – Виробництво снєків, 3 – Виробництво шоколаду та 6 – Виробництво какао, оскільки вони приносять основну частину продажів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару показав, що шоколад АТ ВО «Конті» поступається шоколаду ПрАТ «Монделіс Україна».

Отриманий КСО дорівнює 12,1755, що свідчить про наближення розрахункового показника до максимально можливого – 15, тобто рівень конкурентоспроможності підприємства можна вважати високим, що

забезпечується ефективною організацією виробничої, фінансової та маркетингової діяльності

Аналіз економічних показників довів, що 1) ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася на 1277522 тис. грн., або на 17,67%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції; 2) у 2021 р. вартість основних виробничих фондів зменшилась на 4,38%, що пояснюється плановим відрахуванням амортизації; даний факт сприяє збільшенню фондівіддачі на 0,72 грн. / грн., або на 23,06%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 3,85 грн. виручки від реалізації у 2021 р., що на 3,13 грн. більше, ніж у 2020 р.; 3) у 2021 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 223923 тис. грн., або на 12,32% за рахунок зростання вартості сировини, товарно-матеріальних цінностей та дебіторської заборгованості. Цей факт вплинув на збільшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на 0,19 оборота, або на 4,77%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції; 4) в 2021 р. не відбулося зміни загальної кількості працівників підприємства, однак спостерігалися зміни таких категорій: адміністративного персоналу на -8,97%, спеціалістів – на 3,10%, основних працівників – на 0,56%, серед допоміжного персоналу змін не відбулося; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці в працівників зросла на 1432,2 тис. грн. / чол., або на 17,67%; 4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. На жаль у 2021 р. рентабельність підприємства зменшилася на -2,69%, а рентабельність продукції – на -3,00, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -98695 тис. грн., або на -

18,55%. Скорочення рівня рентабельності означає погіршення економічного стану підприємства.

Отже, за наведеним аналізом більшість економічних показників діяльності підприємства збільшилися у 2021 р. порівняно з 2020 р., що говорить про високу фінансову стійкість підприємства і його конкурентоспроможність. І це при тому, що підприємство функціонує у важкі часи воєнної агресії з боку РФ в Україні.

### **3 Формування асортименту ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»**

Своєчасне оновлення та правильне формування асортименту товарів це складний, багаторівневий процес, управління яким вимагає постійного пристосовування до швидкозмінного ринкового середовища.

На сучасному етапі з метою підвищення конкурентоспроможності та залучення якомога більше потенціальних споживачів кожному підприємству необхідна ефективна організація управління асортиментом та якістю товарів. Перевага повинна віддаватися такому складу товарного асортименту, що забезпечує протягом тривалого періоду часу постійного збільшення (або, як мінімум, збалансованість) прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства на потреби в фінансових ресурсах, необхідних для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Асортимент продукції, що формує товарний портфель підприємства, має бути спрямований на забезпечення прибутку з ефективним використанням ресурсів.

В сучасних ринкових умовах основним інструментом ефективного управління підприємством є повна, достовірна та своєчасна інформація про витрати. Від раціональної організації обліку і аналізу залежить рівень управління підприємством, ступінь впливу результатів окремих підрозділів на загальний результат підприємства, обґрунтованість планування та ціноутворення. Одним із таких інструментів управлінського обліку є АВС-аналіз. Метою методу є виявлення питань, що підлягають першочерговому рішенню, шляхом визначення їх пріоритетності. Сутність методу:

– АВС-аналіз заснований на діленні певної сукупності питань (об'єктів аналізу) за питомою вагою кожної групи, яка визначається по тому або іншому вибраному показнику;

– АВС-аналіз дозволяє встановлювати основні питання, з яких потрібно починати діяти;

– АВС-аналіз базується на принципі Парето, яке означає, що 20%



зусиль дають 80% результату, а решту 80% зусиль – лише 20% результату.

Порядок проведення ABC-аналізу:

- 1) вибір об'єкту і параметру аналізу. У нашому випадку це товарні групи;
- 2) складання рейтингового списку об'єктів по спаданню значень параметра;
- 3) розрахунок долі параметра від загальної суми параметрів з накопичувальним результатом, яка вираховується шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів;
- 4) виділення групи А, В і С шляхом присвоювання значення груп обраним об'єктам.

Достоїнствами методу є – простота, наочність і точність. ABC-аналіз дає змогу прорангувати існуючі позиції підприємства щодо вартості та частки в асортименті. Проте цьому аналізу притаманні певні недоліки, а саме: аналіз не дає уявлення про існуючий рівень попиту на проаналізовані позиції; унеможлиблює оцінку асортименту продукції з позиції сезонності споживання; поділ на групи є дуже відносним і залежить від структури досліджуваних одиниць; не розглядає позиції з боку доступності на ринку, що ускладнює адекватну оцінку під час управління цими групами; за допомогою аналізу не можливо отримати інформацію щодо важливості групи. Внаслідок таких недоліків необхідним є застосування інших додаткових методів аналізу, які здатні їх усунути. Тому поряд з ABC-аналізом зазвичай застосовують XYZ-аналіз.

Проаналізуємо ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» за допомогою ABC-аналізу. Асортиментний ряд продукції підприємства включає 95 найменувань снєків (шоколаду, печива, бісквітів, жувальної гумки та льодяників тощо), які можна розділити на 12 асортиментних груп. Структура асортименту наведена на рисунку 3.1.

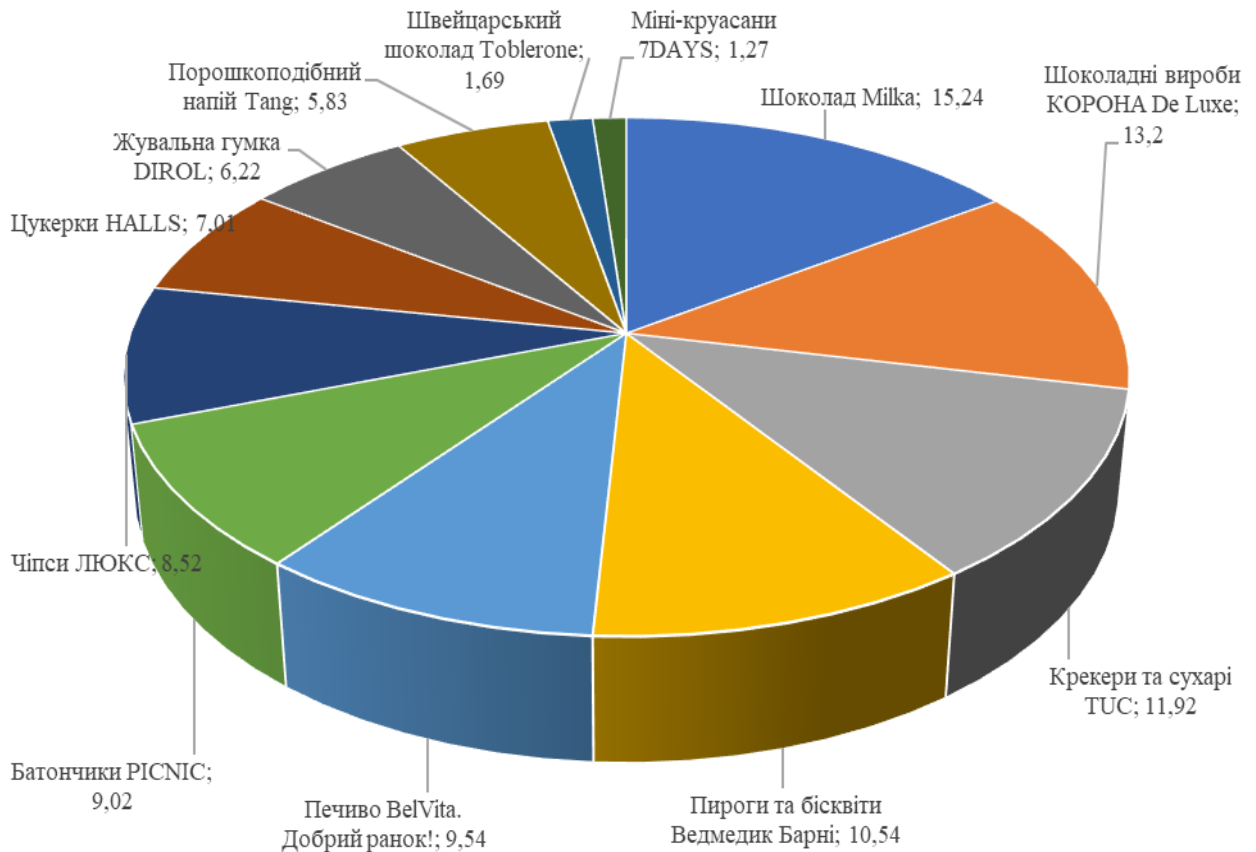


Рисунок 3.1 – Структура асортименту продукції ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

Проведемо ABC-аналіз асортименту продукції ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» за даними 2021 р. Спочатку складаємо рейтинговий список асортиментних позицій за спаданням значення виручки. Розрахуємо долі у загальному обсязі виручки, з накопичувальним підсумком та долю у асортименті. Всі розрахунки зведемо у таблицю 3.1.

Відтак, до групи А потрапили Шоколад Milka, Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe; до групи В – Крекери та сухарі TUC, Пироги та бісквіти Ведмедик Барні, Печиво BelVita. Добрий ранок!, Батончики PICNIC, Чіпси ЛЮКС; до групи С – Цукерки HALLS, Жувальна гумка DIROL, Порошкоподібний напій Tang, Швейцарський шоколад Toblerone, Міні-круасани 7DAYS.

Таблиця 3.1 – ABC-аналіз асортименту продукції ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

№	Найменування асортиментної групи	Виручка від реалізації, тис. грн.	Доля у загальному обсязі виручки, %	Частка з накопичувальним підсумком	Частка в асортименті, %	Група товару
1	2	3	4	5	6	7
	Всього	8506944	100	–	–	–
1	Шоколад Milka	1296458	27,36	27,36	15,24	A
2	Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe	1122917	22,91	50,27	28,44	A
3	Крекери та сухарі TUC	1014028	14,36	64,63	40,36	B
4	Пироги та бісквіти Ведмедик Барні	896632	7,19	71,82	50,90	B
5	Печиво BelVita. Добрий ранок!	811562	5,19	77,01	60,44	B
6	Батончики PICNIC	767326	5,00	82,01	69,46	B
7	Чіпси ЛЮКС	724792	4,45	86,46	77,98	B
8	Цукерки HALLS	596337	3,66	90,12	84,99	C
9	Жувальна гумка DIROL	529132	3,61	93,73	91,21	C
10	Порошкоподібний напій Tang	495955	3,54	97,27	97,04	C
11	Швейцарський шоколад Toblerone	143767	1,44	98,71	98,73	C
12	Міні-круасани 7DAYS	108038	1,29	100	100	C

За даними таблиці 3.1 складемо поєднану таблицю результатів ABC-аналізу (таблиця 3.2).

За результатами проведеного ABC-аналізу можна зробити висновок:

1) до товарів групи А увійшли такі асортиментні групи як Шоколад Milka, Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe, які приносять основний дохід підприємства, мають першочергове значення при визначенні маркетингової

політики, виробам цієї групи приділяється найбільше уваги та при складуванні та у логістичних питаннях цим товарам надається особлива увага та порядок пріоритету;

2) до товарів групи В – асортиментні групи Крекери та сухарі TUC, Пироги та бісквіти Ведмедик Барні, Печиво BelVita. Добрий ранок!, Батончики PICNIC, Чіпси ЛЮКС. Ці товари складають основу асортименту продукції та приносять досить суттєвий дохід. Їх не можна залишати без уваги. Попит на ці вироби доволі стійкий, а цінова категорія – середня;

3) товари групи С – вони найчастіше служать «доповненням» основного асортименту, приносять лише 5–10% загального доходу при цьому кількісно представляють собою найбільшу частину асортименту (близько 40%). Оскільки ці вироби не основні, вони не потребують значної уваги і не повинні виступати головним чинником при прийнятті будь-яких рішень, але просто позбутися цих товарів також не можна, тому що на них є попит у певної групи населення. У нашому випадку такими товарами є Цукерки HALLS, Жувальна гумка DIROL, Порошкоподібний напій Tang, Швейцарський шоколад Toblerone, Міні-круасани 7DAYS.

Таблиця 3.2 – Результати ABC-аналізу для асортименту продукції ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

Група товару	Асортиментна група	Відсоток від обсягу асортименту, %
А	Шоколад Milka, Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe	16,67
В	Крекери та сухарі TUC, Пироги та бісквіти Ведмедик Барні, Печиво BelVita. Добрий ранок!, Батончики PICNIC, Чіпси ЛЮКС	41,58
С	Цукерки HALLS, Жувальна гумка DIROL, Порошкоподібний напій Tang, Швейцарський шоколад Toblerone, Міні-круасани 7DAYS	41,75

Представимо результати ABC-аналізу графічно за допомогою гістограми. Графічне зображення ABC-аналізу наведено на рисунку 3.2.

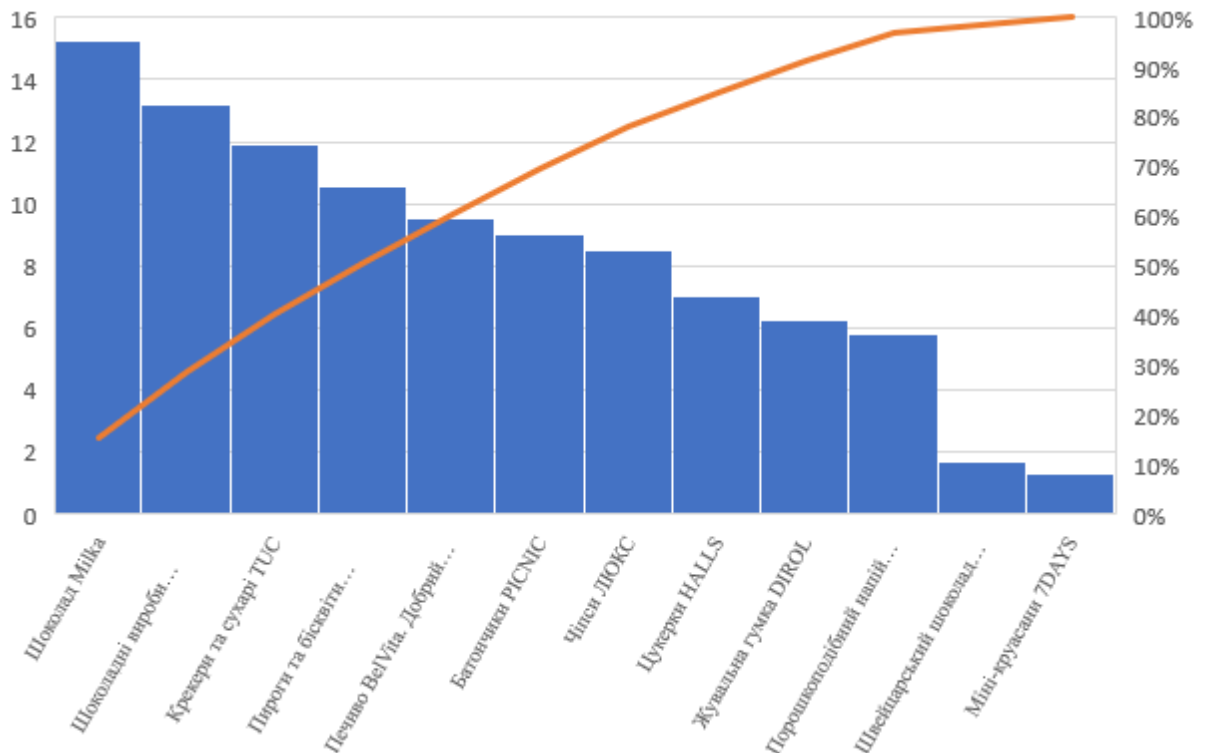


Рисунок 3.2 – Графічне зображення ABC-аналізу асортименту продукції  
ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

Наступним етапом аналізу асортиментного портфеля підприємства буде XYZ-аналіз, який дозволяє класифікувати ресурси компанії в залежності від характеру їх використання і точності прогнозування змін в їх потребі. Алгоритм проведення можна зобразити в чотирьох етапах:

- 1) визначення коефіцієнтів варіації для ресурсів, які аналізуються;
- 2) групування ресурсів у відповідності зі зростанням коефіцієнта варіації;
- 3) розподіл по категоріям X, Y, Z;
- 4) графічне зображення результатів аналізу.

Основна ідея XYZ-аналізу це групування об'єктів аналізу по мірі однорідності параметрів, які аналізуються (за коефіцієнтом варіації).  
Формула для розрахунку коефіцієнта варіації:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% , \quad (3.1)$$

де  $x_i$  – значення параметра об'єкту, який оцінюється за  $i$ -тий період;  
 $\bar{x}$  – середнє значення параметра об'єкту, який оцінюється;  
 $n$  – число періодів.

Значення квадратного кореня є не що інше, як стандартне відхилення варіаційного ряду. Чим більше значення стандартного відхилення, тим далі від середньоарифметичного значення знаходяться аналізовані значення.

Проведемо XYZ-аналіз асортименту продукції ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна». За об'єкт аналізу була узята товарна номенклатура, параметром аналізу була вибрана виручка у тис. грн., розрахований коефіцієнт варіації, проведено сортування об'єктів аналізу за збільшенням коефіцієнта, внаслідок чого були визначені групи продукції X, Y і Z. Розрахуємо середнє значення параметра об'єкту, тобто виручки від реалізації. Потім розрахуємо коефіцієнт варіації за формулою 3.1 (період 4 квартали). Всі дані та розрахунки зведемо у таблицю 3.3.

За даними таблиці 3.3 складемо єдину таблицю результатів XYZ-аналізу (таблиця 3.4).

Представимо результати XYZ-аналізу графічно за допомогою гістограми (рисунок 3.3).

Таблиця 3.3 – XYZ-аналіз асортименту продукції ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

Найменування асортиментної групи	Виручка від реалізації, тис. грн.					Середнє значення	Коефіцієнт варіації	Група товару
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Річна			
Всього	2075449	2047468	2150191	2167962	8506944	2110267	–	–
Шоколад Milka	12231	13090	12106	13106	1296458	12633	3,70	X
Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe	275121	266567	313118	268110	1122917	280729	6,76	X
Крекери та сухарі TUC	247916	261906	258804	245402	1014028	253507	2,76	X
Пироги та бісквіти Ведмедик Барні	205684	209198	202169	279581	896632	224158	14,32	Y
Печиво BelVita. Добрий ранок!	204950	195248	204411	206954	811562	202891	2,22	X
Батончики PICNIC	190909	194385	198975	191363	767326	193908	2,01	X
Чіпси ЛЮКС	176867	184003	188538	175383	724792	181198	2,95	X
Цукерки HALLS	135785	140226	151753	168573	596337	149084	8,50	X
Жувальна гумка DIROL	126276	126664	136881	139311	529132	132283	4,44	X
Порошкоподібний напій Tang	111550	120051	122104	140883	495955	123647	8,64	X
Швейцарський шоколад Toblerone	28351	37428	39863	43551	143767	37298	16,05	Y
Міні-круасани 7DAYS	21305	28126	29956	32728	108038	28029	52,60	Z

Таблиця 3.4 – Результати XYZ-аналізу

Група товару	Найменування асортиментної групи	Відсоток від обсягу асортименту, %
X	Шоколад Milka, Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe, Крекери та сухарі TUC, Печиво BelVita. Добрий ранок!, Батончики PICNIC, Чіпси ЛЮКС, Цукерки HALLS, Жувальна гумка DIROL, Порошкоподібний напій Tang	75
Y	Пироги та бісквіти Ведмедик Барні, Швейцарський шоколад Toblerone	16,67
Z	Міні-круасани 7DAYS	8,33

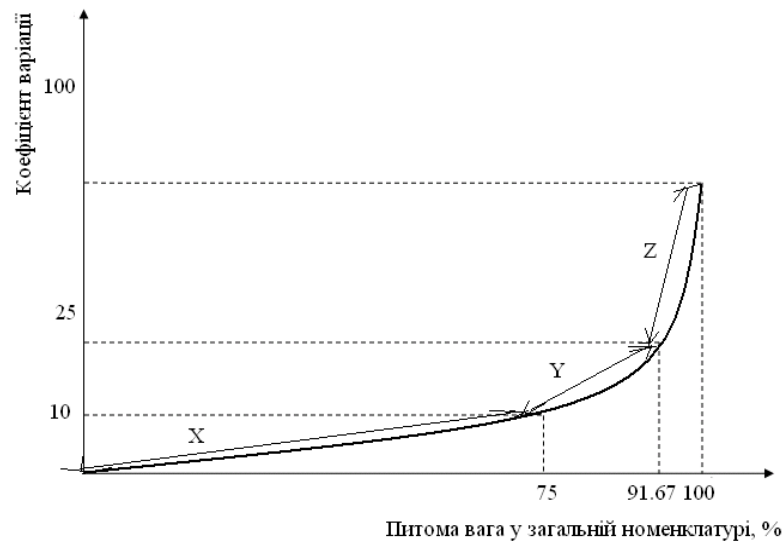


Рисунок 3.3 – Графічне зображення XYZ-аналізу асортименту продукції  
ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

Для підвищення достовірності аналізу необхідно поєднати ABC та XYZ-аналіз. В результаті ми отримаємо дев'ять груп, а саме: AX, BX, AY, BY, AZ, BZ, CX, CY, CZ (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Поєднання результатів ABC та XYZ-аналізу

Найменування асортиментної групи	Доля у асортименті, %	Група товару	Коефіцієнт варіації	Група	Поєднання
Шоколад Milka	15,24	A	3,70	X	AX
Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe	28,44	A	6,76	X	AX
Крекери та сухарі TUC	40,36	B	2,76	X	BX
Пироги та бісквіти Ведмедик Барні	50,90	B	14,32	Y	BY
Печиво BelVita. Добрий ранок!	60,44	B	2,22	X	BX
Батончики PICNIC	69,46	B	2,01	X	BX
Чіпси ЛЮКС	77,98	B	2,95	X	BX
Цукерки HALLS	84,99	C	8,50	X	CX
Жувальна гумка DIROL	91,21	C	4,44	X	CX
Порошкоподібний напій Tang	97,04	C	8,64	X	CX
Швейцарський шоколад Toblerone	98,73	C	16,05	Y	CY
Міні-круасани 7DAYS	100	C	52,60	Z	CZ



Надалі наведемо оцінку кожній сформованій групі та прийняти рішення про зняття, заміни, просуванні позицій асортименту. Висновки за ABC та XYZ-аналізу зведені у поєднану матрицю (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Поєднана матриця асортиментних груп ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна»

Група	Асортиментна група	Характеристика
AX	Шоколад Milka	Мають високу споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання
	Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe	
BX	Крекери та сухарі TUC	Мають середню споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання. Для цих груп необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Витрата товарів цієї групи стабільна і добре прогнозується
	Печиво BelVita. Добрий ранок!	
	Батончики PICNIC	
	Чіпси ЛЮКС	
CX	Цукерки HALLS	Мають низьку споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання. По товарам цієї групи можна використовувати систему заказів з постійною періодичністю, знизити страховий товарний запас
	Жувальна гумка DIROL	
	Порошкоподібний напій Tang	
AU	–	–
BY	Пироги та бісквіти Ведмедик Барні	Мають середню споживчу вартість та середній ступінь надійності прогнозу у наслідку нестабільного споживання. Для того щоб забезпечити постійну наявність товару, необхідно збільшити страховий запас
CY	Швейцарський шоколад Toblerone	Мають низьку споживчу вартість та середній ступінь надійності прогнозу у наслідку нестабільності споживання. У цій групі можна перейти на систему з постійним обсягом, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з фінансових можливостей, які має підприємство
AZ	–	–
BZ	–	–
CZ	Міні-круасани 7DAYS	Мають низьку споживчу вартість та низький ступінь надійності прогнозу у наслідку стохастичного споживання. В групу товарів CZ попадають всі нові товари. Частину цих товарів можна безболісно виводити з асортименту, а другу частину потрібно регулярно контролювати, так як з товарів цієї групи виникають неліквідні або важкорезалізуючі товарні запаси, від яких підприємство несе збитки.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що за результатами аналізу асортиментного портфелю ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» до групи AX увійшли асортиментні групи Шоколад

Milka та Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe, які мають високу споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання; до групи ВХ – Крекери та сухарі TUC, Печиво BelVita. Добрий ранок!, Батончики PICNIC, Чіпси ЛЮКС, вони мають середню споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання. Для цих груп необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Витрата товарів цієї групи стабільна і добре прогнозується; до групи СХ – Цукерки HALLS, Жувальна гумка DIROL, Порошкоподібний напій Tang, що мають низьку споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання.

По товарам цієї групи можна використовувати систему заказів з постійною періодичністю, знизити страховий товарний запас; асортиментні групи підприємства, які б увійшли до груп АУ, АЗ і ВЗ не має; до групи ВУ – Пироги та бісквіти Ведмедик Барні, яка має середню споживчу вартість та середній ступінь надійності прогнозу у наслідку нестабільного споживання. Для того щоб забезпечити постійну наявність товару, необхідно збільшити страховий запас; до групи СУ – Швейцарський шоколад Toblerone, вона має низьку споживчу вартість та середній ступінь надійності прогнозу у наслідку нестабільності споживання. У цій групі можна перейти на систему з постійним обсягом, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з фінансових можливостей, які має підприємство; до групи CZ – Міні-круасани 7DAYS, що має низьку споживчу вартість та низький ступінь надійності прогнозу у наслідку стохастичного споживання. В групу товарів CZ попадають всі нові товари. Частина цих товарів можна безболісно виводити з асортименту, а другу частину потрібно регулярно контролювати, так як з товарів цієї групи виникають неліквідні або важкореалізуючі товарні запаси, від яких підприємство несе збитки. Виводити з асортименту необхідно остачу товарів, які взяті під заказ чи вже не випускаються, тобто товари, які зазвичай відносяться до категорії стоків.

## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління асортиментом виробничого підприємства ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців. Відсутність асортиментної політики призводить до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових чи поточних факторів, втрату контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Наведені групи факторів з різним рівнем інтенсивності та у різних напрямках впливають на формування ефективної асортиментної політики, їх вплив дещо модифікується залежно від специфіки діяльності торговельних підприємств. Однак, мобілізація усіх факторів та забезпечення їх узгодженості та взаємодоповнення дадуть змогу не лише сформувати ефективну асортиментну політику конкретного підприємства, але й сприятимуть якісно новому рівню розвитку підприємницької діяльності в Україні.

Управління асортиментом – це досить складний і комплексний процес, який містить у собі: розробку плану для дослідження попиту, маркетингові дослідження, формування асортиментного портфеля підприємства, визначення асортиментної стратегії, а також контроль, який містить аналіз асортименту. Розглянувши основні принципи формування асортиментної політики, можемо стверджувати, що принцип стратегічної гнучкості є більш оптимальним у розрізі розвитку підприємства. Даний принцип дає можливість сконцентруватися на пріоритетних напрямках розвитку,

гарантуючи сталість при незапланованих змінах на ринку.

Застосування економіко-математичних моделей для оцінки привабливості структури асортименту підприємства та методів лінійного програмування дає змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між такими характеристиками товарів, як попит на них, спроможність товару приносити вклад у формування прибутку підприємства загалом, необхідність забезпечити належну швидкість обертання товарних запасів підприємства тощо.

Рівень споживання кондитерських виробів в Україні складає 15 кг на душу населення в рік. За цим показником Україна займає 8-ме місце в світі за споживанням кондитерських виробів. Переважна частина споживачів відноситься до категорії- від 18-ти до 55-ти років, з них 67%- жінки, 33%- чоловіки. Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz».

Найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Konti» з часткою ринку 16%, «АВК» частка ринку- 15%, компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії Nestle, з часткою ринку, яка складає 11%.

ПрАТ «Монделіс Україна» зареєстроване у Сумській обл., Тростянецькому р-ні, м. Тростянець та входить до складу Mondelēz International – одного з найбільших у світі виробників шоколадної продукції, печива, цукерок, жувальної гумки. При цьому ПрАТ «Монделіс Україна» є одним із найбільших інвесторів в харчову галузь України та представлена брендами, що дарують смачні миті радості: Milka, «Корона», Oreo, «Ведмедик «Барні», TUC, Belvita, Dirol, Halls, «Люкс».

Аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство показав, що більшість факторів має негативне значення, що повинно бути

враховано для формування заходів ефективного управління підприємством. Найбільш впливовими факторами макросередовища є динаміка курсу валют, використання нових сучасних технологій та витрати на дослідження, які допоможуть розширити сфери діяльності та укріпити позиції на ринку. Економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства, а військові дії у країні – велика загроза для підприємства, оскільки в цьому випадку компанія несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні. Так, за умови воєнного стану та нестабільній економічній ситуації підприємство має більше загроз, ніж можливостей. Політичні та економічні фактори є найбільш вагомими, тому саме вони негативно впливають на стабільність функціонування підприємства.

Отримана Матриця БКГ для продукції ПрАТ «Монделіс Україна» є збалансованою. Ми бачимо, що підприємство випустило один новий продукт (на ринок зайшов 7 – Виробництво цукрових кондитерських виробів). До зірок потрапило два види продукції (4 – Виробництво борошняних кондитерських виробів та 8 – Виробництво жувальної гумки). Однак до собак потрапили два продукти (5 – Виробництво тортів і тістечок та 9 – Виробництво льодяників), вони є тягарями для підприємства, тому від них треба позбутися найближчим часом. Потрібно втримати положення 1 – Виробництво сухого печива, 2 – Виробництво снєків, 3 – Виробництво шоколаду та 6 – Виробництво какао, оскільки вони приносять основну частину продажів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару показав, що шоколад АТ ВО «Конті» поступається шоколаду ПрАТ «Монделіс Україна».

Отриманий КСО дорівнює 12,1755, що свідчить про наближення розрахункового показника до максимально можливого – 15, тобто рівень конкурентоспроможності підприємства можна вважати високим, що забезпечується ефективною організацією виробничої, фінансової та маркетингової діяльності

Аналіз економічних показників довів, що 1) ПрАТ «МОНДЕЛІС

Україна» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася на 1277522 тис. грн., або на 17,67%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції; 2) у 2021 р. вартість основних виробничих фондів зменшилась на 4,38%, що пояснюється плановим відрахуванням амортизації; даний факт сприяє збільшенню фондівіддачі на 0,72 грн. / грн., або на 23,06%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 3,85 грн. виручки від реалізації у 2021 р., що на 3,13 грн. більше, ніж у 2020 р.; 3) у 2021 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 223923 тис. грн., або на 12,32% за рахунок зростання вартості сировини, товарно-матеріальних цінностей та дебіторської заборгованості. Цей факт вплинув на збільшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на 0,19 оборота, або на 4,77%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції; 4) в 2021 р. не відбулося зміни загальної кількості працівників підприємства, однак спостерігалися зміни таких категорій: адміністративного персоналу на -8,97%, спеціалістів – на 3,10%, основних працівників – на 0,56%, серед допоміжного персоналу змін не відбулося; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці в працівників зросла на 1432,2 тис. грн. / чел., або на 17,67%; 4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. На жаль у 2021 р. рентабельність підприємства зменшилася на -2,69%, а рентабельність продукції – на -3,00, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -98695 тис. грн., або на -18,55%. Скорочення рівня рентабельності означає погіршення економічного стану підприємства.

Отже, за наведеним аналізом більшість економічних показників

діяльності підприємства збільшилися у 2021 р. порівняно з 2020 р., що говорить про високу фінансову стійкість підприємства і його конкурентоспроможність. І це при тому, що підприємство функціонує у тяжкі часи воєнної агресії з боку рф в Україні.

За результатами аналізу асортиментного портфелю ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна» до групи АХ увійшли асортиментні групи Шоколад Milka та Шоколадні вироби КОРОНА De Luxe, які мають високу споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання; до групи ВХ – Крекери та сухарі TUC, Печиво BelVita. Добрий ранок!, Батончики PICNIC, Чіпси ЛЮКС, вони мають середню споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання. Для цих груп необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Витрата товарів цієї групи стабільна і добре прогнозується; до групи СХ – Цукерки HALLS, Жувальна гумка DIROL, Порошкоподібний напій Tang, що мають низьку споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу у наслідку стабільності споживання.

По товарам цієї групи можна використовувати систему заказів з постійною періодичністю, знизити страховий товарний запас; асортиментні групи підприємства, які б увійшли до груп АУ, АЗ і ВЗ не має; до групи ВУ – Пироги та бісквіти Ведмедик Барні, яка має середню споживчу вартість та середній ступінь надійності прогнозу у наслідку нестабільного споживання. Для того щоб забезпечити постійну наявність товару, необхідно збільшити страховий запас; до групи СУ – Швейцарський шоколад Toblerone, вона має низьку споживчу вартість та середній ступінь надійності прогнозу у наслідку нестабільності споживання. У цій групі можна перейти на систему з постійним обсягом, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з фінансових можливостей, які має підприємство; до групи CZ – Міні-круасани 7DAYS, що має низьку споживчу вартість та низький ступінь надійності прогнозу у наслідку стохастичного споживання. В групу товарів CZ

попадають всі нові товари. Частину цих товарів можна безболісно виводити з асортименту, а другу частину потрібно регулярно контролювати, так як з товарів цієї групи виникають неліквідні або важкореалізуючі товарні запаси, від яких підприємство несе збитки. Виводити з асортименту необхідно інші товари, які взяті під заказ чи вже не випускаються, тобто товари, які зазвичай відносяться до категорії стоків.



## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №12. С. 6–9.
2. Адельфіна Н.Д., Желевська О.В., Солнцев С. О. Проблеми формування асортименту як аспект товарної політики. 2009. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47232156.pdf>
3. Арєф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404.
4. Балабанова Л.В. Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
5. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. К. : Політехніка, 2003. 384 с.
6. Боєнко О.Ю., Статкевич К.О. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. *Економіка і організація управління*. № 4 (44). 2021. С. 131–144.
7. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294–297.
8. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. №2. С. 264–273.
9. Васильців Т.Г., Кривішин Ю.М. Напрями удосконалення методики визначення оптимальної асортиментної структури товарообігу торговельного

- підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.10. С. 253–258.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К. : Лібра, 2002. 712 с.
  11. Гармідер Л.Д., Самай І.О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111–118.
  12. Гринів Б.В. Аналіз товарообігу підприємств роздрібною торгівлі : навчальний посібник. Львів : Вид-во ЛКА, 2005. 148 с.
  13. Демків І.О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 5. С. 80–83.
  14. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки»*. 2017. № 7 (12). С. 3.1–3.14.
  15. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Аналітичне забезпечення планування продуктової інноваційної політики промислового підприємства в умовах трансформації технологічних укладів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки = Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2021. № 5, т. 1. С. 199–204.
  16. Калініченко С., Власенко Т., Вітковський Ю., Грібіник А. Формування асортименту послуг – пріоритетний напрям маркетингової діяльності туристичної фірми. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 289–293.
  17. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник. К.: КНЕУ, 2010. 240 с.
  18. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. С. 90–94.
  19. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 287–300.
  20. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

21. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства : підручник. К. : Хрещатик, 1999. 800 с.
22. Малюк С.А. Методы и принципы формирования ассортиментной политики предприятия. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 2. С. 38–40.
23. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149–153.
24. Офіційний сайт ПрАТ «МОНДЕЛІС Україна», Сумська обл., Тростянецький р-н, м. Тростянець. URL: <https://www.mondelezinternational.com/>
25. Пономарьова Ю. Категорійні засади формування асортиментної політики торговельного підприємства. *Маркетинг і реклама*. 2005. № 11. С. 30–37.
26. Прядко О.М., Попова Л.О., Синицина Г.А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Х., 2014. С. 5–16.
27. Руська Р.В. Економетрика : навчальний посібник. Тернопіль : Тайп, 2012. 224 с.
28. Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів. *Національний університет харчових технологій*. С. 58-59. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22643/1/26.pdf>
29. Стратегії, моделі та технології управління економічними системами. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (8–9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький)*. Хмельницький: ХНУ, 2020. 404 с.
30. Трішкіна Н. Критерії та показники оцінки оптимальності товарної політики оптового підприємства. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. № 3. С. 133–136.
31. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в

сучасних умовах господарювання. 2014. *Ефективна економіка*. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1z=2708>.

32. Фінансова звітність підприємства. URL: [https://clarity-project.info/edr/00382220/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/00382220/finances?current_year=2021)

33. Шумкова О.В., Глубока І.В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. *Вісник СНАУ*. 2010. № 5/1. С. 64–69.

34. Яворський Р. Вдосконалення товарної політики торговельного підприємства на основі оптимізації асортименту. *Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України* : зб. тез доповідей до міжвузівської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів. Львів : Вид-во ЛКА, 2008. 440 с.

35. Ansoff I.H. *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons. 1988. 241 p.

36. Kotler Ph. *Marketing Management*. Front Cover. Pearson Education Canada, 2001. Business Economics. 718 p.