

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 Ярошенко Юлії Олександрівни

академічної групи 073-20-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Механізм управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності (за матеріалами ПрАТ «Монделіс Україна»)

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

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Швець В.Я.			
----------------	------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
«» __ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Ярошенко Ю.О. академічної групи 073-20-4
спеціальності 073 Менеджмент
на тему Механізм управління підприємством з метою підвищення його
конкурентоспроможності (за матеріалами ПрАТ «Монделіс Україна»)
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р.
№ 475-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства	13.05.2024 р. – 23.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Монделіс Україна»	24.05.2024 р. – 06.06.2024 р.
Рекомендаційний	Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» шляхом впровадження інтернет-магазину	07.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ **Швець В.Я.**
(підпис керівника)

Дата видачі «13» травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «21» червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ **Ярошенко Ю.О.**
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства..	7
1.1 Поняття конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства.....	7
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств	10
1.3 Формування механізму конкурентоспроможності з врахуванням управлінських аспектів забезпечення соціальної відповідальності	14
2 Аналіз управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Монделіс Україна»	19
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	19
2.2 Аналіз діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища....	26
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»	39
3 Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» шляхом впровадження інтернет-магазину	49
3.1 Обґрунтування проєкту впровадження інтернет-магазину	49
3.2 Впровадження проєкту онлайн-магазину ПрАТ «Монделіс Україна.....	52
3.3 Оцінка ефективності проєкту інтернет-магазину.....	59
Висновки.....	62
Перелік джерел посилань.....	65

ВСТУП

Для кожного сучасного підприємства конкуренція на певному ринку є обов'язковим атрибутом. Конкуренція є рушійною силою процесів вдосконалення управління підприємствами, розвитку технічних характеристик, маркетингових стратегій та впровадження інноваційних технологій. Конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки, що сприяє її динамічному розвитку та ефективному функціонуванню, створюючи умови для розвитку суспільства, підприємств та споживачів. Прагнення до високого рівня конкурентоспроможності змушує підприємства створювати та вдосконалювати механізми управління для забезпечення гнучкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, стабільності і розвитку, зміцнення конкурентних переваг шляхом високої якості продукції та успішної цінової політики. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає прийняття складних управлінських рішень та стратегічних дій, що сприяють досягненню оптимальних результатів та утриманню позицій на ринку.

Важливим кроком в процесі управління підприємством є розробка стратегії для усунення виявлених проблем шляхом впровадження економіко-організаційних заходів, що базуються на ретельному аналізі факторів, які найбільше впливають на успішність підприємства. Планування майбутнього розвитку підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі його діяльності в умовах конкурентного середовища.

В Україні кондитерський сектор є одним з найрозвинутіших в харчовій промисловості, на ринку діють як внутрішні, так і зовнішні конкуренти. Висока конкуренція, постійні зміни в уподобаннях споживачів та технологічні інновації вимагають від підприємств впровадження нових підходів до ведення бізнесу. Одним з таких підходів є створення каналу збуту продукції підприємства в інтернеті, який забезпечує значні переваги як для компанії, так і для її клієнтів. Зміна поведінки споживачів, які все більше схиляються до

онлайн-покупок, створює необхідність адаптації бізнес-моделей до нових реалій ринку. Онлайн-торгівля дозволяє підприємствам розширювати свою присутність на ринку, залучати нових споживачів та забезпечувати зручний доступ до продукції в будь-який час.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності.

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

- розглянуто поняття конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства

- визначено методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

- досліджено формування механізму конкурентоспроможності з врахуванням управлінських аспектів забезпечення соціальної відповідальності

- надана загальна характеристика діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

- проаналізовано діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища

- проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Монделіс Україна»

- наведено обґрунтування проєкту впровадження інтернет-магазину

- наведено впровадження проєкту онлайн-магазину ПрАТ «Монделіс Україна»

- оцінено ефективність проєкту інтернет-магазину

Об'єкт розроблення – процес формування механізму управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування механізму управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності.

У процесі написання кваліфікаційної роботи було застосовано такі методи: графічний, порівняльний, табличний і матричний. Зокрема, було використано аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера, аналіз конкурентного середовища експертним методом, PEST-аналіз і TOWS-аналіз та було створено матрицю БКГ. Також в роботі було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності за допомогою аналізу структури балансу, розрахунками коефіцієнтів платоспроможності, фінансової стійкості, показниками ділової активності та рентабельності підприємства

Практична значущість полягає в тому, що на основі аналізу підприємства було запропоновано проєкт вдосконалення механізму управління, що допоможе зменшити негативні фактори впливу зовнішнього середовища, підвищити конкурентоспроможність і нормалізувати стан економічних показників. В основу запропонованого проєкту покладено відкриття інтернет-магазину ПрАТ «Монделіс Україна», що дозволить привернути увагу користувачів за допомогою акційних пропозицій, зручності використання та новітніх технологій, що дозволяють клієнтам отримати краще уявлення про процес виробництва. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 24%, розміру власних коштів 19600 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, складає 463,23 тис. грн., що свідчить про ефективність проєкту. IRR дорівнює 39,63% і перевищує вартість власного капіталу на 15,63%. Дисконтований термін окупності складає 4 роки та 7 місяців від початку інноваційно-інвестиційного проєкту.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи – публікація тез доповіді на конференцію – Ярошенко Ю.О., Швець В.Я., Іванова М.І. Механізм управління підприємством задля підвищення його конкурентоспроможності. Тиждень студентської науки - 2024: Матеріали сімдесят дев'ята студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 8-12 квітня 2024 року). – Д.: НТУ «ДП», 2024. С 410-412 [25].

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства

Конкуренція є однією з основних складових ринкових відносин та ключовим аспектом ринкової економіки. Функціонування підприємств на ринках, де присутні виробники з різними товарними пропозиціями, є ключовою рисою конкурентності ринкової економіки. Конкуренція змушує кожного виробника прагнути залучити споживачів шляхом зниження цін і підвищення якості продукції. Це вимагає постійного оновлення технологій, підвищення кваліфікації працівників та розробки маркетингових стратегій. Конкуренція сприяє розвитку техніки та науки, міжнародній співпраці і підвищенню ефективності виробництва, що має позитивний вплив на державний розвиток. Конкуренція сприяє розширенню можливостей розвитку різних сфер суспільного життя і захищає інтереси окремих споживачів, забезпечуючи їм доступ до різноманітних товарів і послуг за конкурентними цінами. Таким чином, конкуренція є важливим механізмом, що встановлює цінову рівновагу і забезпечує оптимальний розподіл ресурсів і доходів, і ця роль в суспільному житті служить основою для різних концепцій та підходів у розумінні конкуренції [1].

Прийнято вважати, що термін «конкурентоспроможність» вперше ввів М. Портер в [2] він окреслив це поняття, як властивість суб'єкта ринкових відносин (товару, послуги, підприємства) функціонувати на ринку на одному рівні з наявними аналогічними послугами, товарами або суб'єктами. Хоча значно раніше до цього вже велися обговорення різних аспектів цього поняття. Це визначило багато напрямів і принципів, які лягли в основу сучасних розумінь цього поняття.

У загальному вигляді конкурентоспроможність можна визначити як порівняльну оцінку підприємства, що відображає різницю між рівнем ефективного використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств у певній однорідній групі. Вчені підходять до тлумачення цього поняття з різних сторін і використовують різні підходи до визначення його суті [3]. Інші визначення конкурентоспроможності наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності

Автор	Визначення
Е. Цибульська [4]	Конкурентоспроможність можна розуміти як здатність підприємства забезпечувати в поточному періоді та у довгостроковій перспективі більш високу ефективність виробництва і вигідність продажу своїх товарів порівняно з конкурентами.
Л. Кривенко [5]	Конкурентоспроможність означає різницю в задоволеності розвитком одного підприємства від розвитку інших за товарами, потребами споживачів та ефективністю виробництва
О.В. Дудник, С. Міненко [6]	Конкурентоспроможність – це позиція країни або виробника на різних ринках, що формується за рахунок економічних, соціальних та політичних чинників. У відкритій економіці це також відображає здатність країни (підприємства) конкурувати на власному та іноземних ринках.
Ю.О. Головчук [7]	Конкурентоспроможність організації – це умовна величина, яка описує фактичну і можливу здатність організації за існуючих обставин розробляти, виробляти і продавати продукцію (товари, послуги), більш цікаву для споживачів, ніж продукція конкурентів.
Н.М. Богацька [8]	Конкурентоспроможність промислового підприємства – це сукупність певних елементів, пов'язаних між собою та спрямованих на забезпечення та підтримку його сильної конкурентної позиції і розробку нових переваг в умовах конкуренції на конкретному ринку.

Поняття конкурентоспроможності можна описати рядом наступних ознак які зазначені на рисунку 1.1

За узагальненням В.А. Захарова конкурентне середовище підприємства складається з сукупності зовнішніх факторів та учасників ринку, що впливають на його діяльність, намагаючись забезпечити власні інтереси, тим самим формуючи певні умови діяльності на ринку. Це стимулює підприємство

шукати сприятливіші умови для виробництва й продажу своїх товарів або послуг. Кожна галузь має своє власне конкурентне середовище, тому важливо, щоб компанії правильно аналізували своїх конкурентів та ринкові умови, щоб розробити ефективну конкурентну стратегію та забезпечити свою конкурентоспроможність [9].

Порівнянність	•Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться у порівнянні з його реальними конкурентами, що діють на тому ж або подібному ринку.
Просторовість	•Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається в межах конкретного ринку, оскільки його успішність може змінюватись на різних ринках.
Динамічність	•Конкурентоспроможність є змінною з часом і може коливатися залежно від умов і контексту.
Предметність	•Вона включає в себе перелік параметрів, які впливають на конкурентоспроможність, такі як якість продукції, ціни, технології, кваліфікація персоналу, маркетингові стратегії та інші.
Атрибутивність	•Виокремлення ключових характеристик, які надають підприємству конкурентну перевагу.
Інтегральність	•Оцінка конкурентоспроможності враховує набір показників, які відображають всі аспекти діяльності підприємства.
Врахування внутрішніх та зовнішніх умов	•Урахування всіх факторів, які впливають на конкурентоспроможність, як внутрішніх, так і зовнішніх.
Релевантність	•Оцінка конкурентоспроможності має бути виконана в контексті конкретного середовища функціонування.
Системність	•Врахування всіх аспектів і параметрів, що формують конкурентоспроможність, та їх взаємозв'язків.

Рисунок 1.1 – Ознаки конкурентоспроможності підприємства [1]

За визначенням М. Портера [2] конкурентне середовище є результатом взаємодії багатьох суб'єктів ринку, що визначає належний рівень економічної

конкуренції та можливостей впливу суб'єктів господарювання на загальну кон'юнктуру ринку. За класичною моделлю конкурентне середовище підприємства може формуватися під впливом конкуренції між підприємствами однієї галузі, виготовленням товарів-субститутів (замінників) підприємствами іншої галузі за конкурентоспроможними цінами, появи нових конкурентів на конкретному ринку, торгівельних можливостей постачальників або економічних та купівельних можливостей покупців.

За моделлю М. Портера вплив кожного конкурентного фактора середовища змінюється в залежності від ринку і визначає ціни, витрати, обсяг вкладень капіталу у виробництво, продаж продукції та прибутковість бізнесу. Конкуренція всередині галузі здатна зменшувати прибуток підприємств, оскільки для того, щоб зберегти конкурентну перевагу компаніям необхідно збільшувати витрати (реклама, організація збуту, дослідження), або нести витрати прибутку через зниження цін. Існування товарів-субститутів на ринку здатне знизити попит та обмежити ціну, яку встановлює компанія за свій продукт [2].

1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає аналіз різних аспектів його діяльності, що формують конкурентну позицію. Це складне завдання, яке передбачає інтерпретацію та оцінку низки показників. Оцінка рівня конкурентоспроможності дозволяє [8]:

1) встановити стратегічні напрямки управління (визначити підходи до виробництва, технологій, маркетингу, управління персоналом, фінансів);

2) приймати управлінські рішення (зменшення витрат, акцент на конкретному сегменті ринку, укладання контрактів);

3) розробляти заходи для розвитку та підтримки конкурентних переваг (інновації, збереження довгострокових переваг, передбачення дій конкурентів, розширення ринків тощо);

4) адаптувати підприємство до ринкових умов, які забезпечують успіх у конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Під час оцінки конкурентоспроможності підприємства, важливо виконати наступні завдання: Встановити рівень конкурентоспроможності, та дослідити, як вона може змінюватись; виявити проблемні місця та варіанти підвищення конкурентного стану підприємства. Щодо методик діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства, існують різноманітні підходи та методи. Деякі з них базуються на аналізі фінансових показників, інші – на стратегічному аналізі або оцінці оперативної діяльності підприємства. Класифікація таких методик може бути здійснена залежно від їхньої спрямованості, складності, області застосування тощо [10]. На рисунку 1.2 представлено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

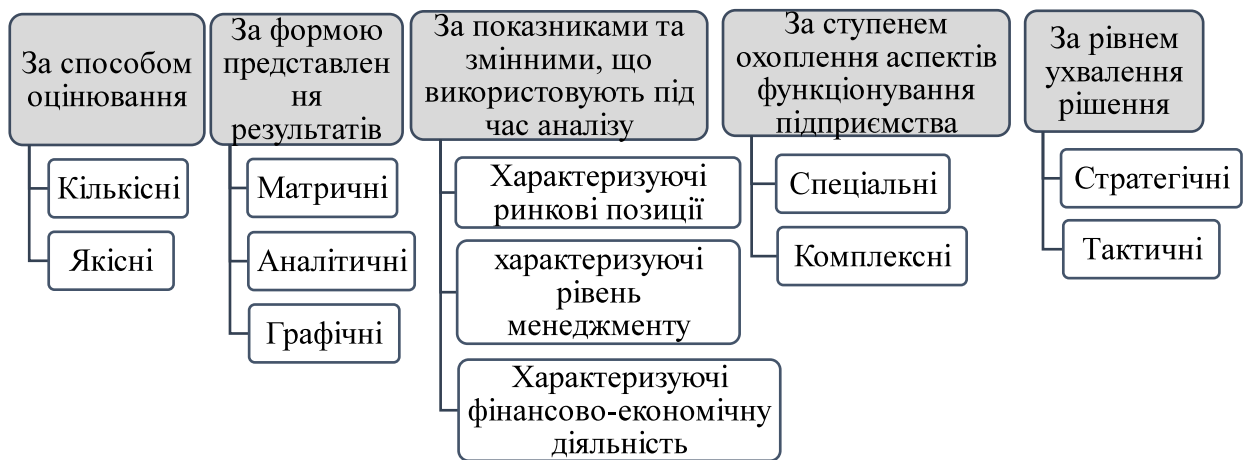


Рисунок 1.2 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [10]

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності полягають у розрахунку відносних показників, що визначають рівень ключових аспектів конкурентної діяльності. Потім ці показники інтегруються у групові або комплексні показники. Вони допомагають оцінити реальні можливості участі в конкуренції на стратегічному рівні та прийняти обґрунтовані управлінські

рішення. Однак ці методи мають суб'єктивний компонент, оскільки вони базуються на вагових коефіцієнтах, встановлених експертами. Кількісні методи оцінки включають: Метод балів, диференційований метод, метод різниць та інтегральний метод [11].

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності зазвичай характеризуються низьким рівнем математичної формалізації та залежать від експертних оцінок. Вони не дозволяють використовувати конкретні числові значення у процесі аналізу і не мають наукової чіткості, тому вони суб'єктивні та умовні.

Однак якісні методи є гнучкими і можуть оцінювати реальні ситуації, а не лише абстрактні показники, якщо вони базуються на достовірній інформації. Якісні методи включають SWOT-аналіз та метод експертних оцінок [10].

Матричні методи використовують таблиці, організовані за рядками та стовпцями, щоб оцінити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Ці методи базуються на маркетинговій оцінці та можуть дати достовірне уявлення про конкурентоспроможність підприємства, якщо доступна відповідна інформація про обсяги продажів. Їх перевагою є простота використання. Однак матричні методи обмежені кількістю характеристик для оцінки, не враховують причин та достатньо факторів, а також ускладнюють оцінку темпів зростання ринку та частки ринку суб'єкта господарювання. В цьому методі використовуються: Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Shell/DPM, матриця PIMS та інші [10].

Індексні методи – це кількісні підходи, які зосереджені на розрахунковому визначенні показників і коефіцієнтів за основними сторонами діяльності підприємства та їх об'єднання в інтегральний показник. Вони можуть включати складні обчислення або прості математичні дії, залежно від конкретного застосування. До таких методів входить метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції та інтегральні методи [10].

Для створення багатокутника конкурентоспроможності використовуються графічні методи. Їх перевагами є чіткість та простота. Однак графічний підхід не враховує різної ваги факторів конкурентоспроможності та не має змоги точно визначити рівень загального критерію конкурентної вигоди, а також універсально використовувати багато функцій. До графічних методів відноситься метод профілів та багатокутник конкурентоспроможності [11].

За допомогою спеціальних методів можна оцінювати конкурентоспроможність підприємства за різними аспектами його діяльності, такими як виробничі, маркетингові, фінансові і т. д. Комплексні методи, натомість, використовують комплексний підхід і оцінюють широкий спектр параметрів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє отримати більш точну інформацію про його конкурентоспроможність, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. До комплексних відноситься метод балів, індексні та інтегральні методи [10].

Стратегічні методи аналізують і визначають конкурентне становище підприємства на ринку в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Вони спрямовані на розробку стратегічних напрямків розвитку, визначення ключових факторів успіху та визначення конкурентних переваг, які дозволять підприємству зайняти вигідну позицію на ринку у майбутньому [11].

Тактичні методи, натомість, фокусуються на оцінці та управлінні конкретними планами та завданнями на короткий термін. Вони дозволяють аналізувати ефективність виконання певних завдань та приймати рішення з корекції діяльності підприємства для досягнення миттєвих цілей і завдань. Рішення, що приймаються на основі результатів тактичних методів, зазвичай мають обмежений часовий характер і стосуються конкретних аспектів діяльності підприємства, таких як оптимізація виробництва, управління запасами або розвиток маркетингових кампаній [10].

Подана систематизація методів показує, що один і той же метод може входити до різних груп залежно від його класифікації. Наприклад, матриця

БКГ є прикладом матричного методу у поданні результатів. З одного боку, вона використовується для визначення позицій суб'єкта господарювання на ринку, що відносить її до групи аналітичних методів. З іншого боку, вона також служить для ухвалення стратегічних рішень, входячи таким чином до групи стратегічних методів. Отже, на практиці методи взаємопов'язані і можуть застосовуватися з декількома підходами одночасно [10].

1.3 Формування механізму конкурентоспроможності з врахуванням управлінських аспектів забезпечення соціальної відповідальності

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс управлінських заходів та стратегій, спрямованих на вивчення та аналіз діяльності конкурентів, а також на формування та підтримку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Це система управлінських дій, спрямованих на забезпечення стійкості, фінансової ефективності та лідерства на ринку шляхом вдосконалення стратегії, політики, та цілей компанії у сфері виробництва та продажу конкурентоспроможних товарів та послуг, вона потребує прийняття складних управлінських рішень та стратегічних дій [12].

Науковці узагальнюють три основних підходи до забезпечення управління конкурентоспроможністю [12]. Визначення кожного з цих підходів наведено в таблиці 1.2.

На сьогоднішній день найбільш ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється через комплексний підхід, який базується на системному, ситуаційному і процесному підходах. Він передбачає розуміння важливості управління конкурентоспроможністю на основі системності виконуваних функцій, охоплення всіх внутрішніх процесів із врахуванням зовнішнього середовища та використання багатоваріантних методів у зв'язку зі стрімким розвитком глобалізації та інтеграції вітчизняної економіки [12].

Таблиця 1.2 – Підходи до управління конкурентоспроможністю [12]

Підхід	Пояснення
Системний	Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу полягає в уявленні конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, що взаємодіють між собою. Згідно з вченнями науковців, цей підхід передбачає аналіз двох ключових аспектів: зовнішнього середовища, яке включає ринкові умови та тенденції, і внутрішньої структури підприємства, що визначається його ресурсами, компетенціями та стратегічними цілями.
Процесний	Управління конкурентоспроможністю підприємства за процесним підходом ґрунтується на взаємозв'язку управлінських функцій. Цей підхід включає виконання основних управлінських завдань, таких як постановка цілей, планування діяльності з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, організація виконання планових заходів, мотивація персоналу та контроль над зазначеними процесами. Головна мета полягає в забезпеченні довгострокової життєздатності підприємства шляхом використання його конкурентних переваг.
Ситуаційний	Суть ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в розгляді різних можливостей досягнення цілей, оскільки умови функціонування підприємства постійно змінюються. Цей підхід передбачає наявність альтернативних варіантів розвитку, щоб забезпечити виконання принципів адаптивності та гнучкості під час підвищення рівня конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни та використовувати можливості для досягнення конкурентних переваг.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює організаційну структуру, ресурси, процеси і методи, які потрібні для створення та впровадження умов, сприятливих для розвитку конкурентних переваг у сучасному або майбутньому бізнес-середовищі. Ця система має включати всі аспекти діяльності, що спрямовані на створення конкурентної переваги підприємства, і повинна охоплювати всі етапи життєвого циклу продукту та відповідні процеси. Система управління конкурентоспроможністю підприємства фокусується на трьох основних напрямках, що наведені на рисунку 1.3.

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає виконання загальних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація і контроль (рисунк 1.4). Ці функції визначають стратегію та політику підприємства в сфері розробки та збуту конкурентоздатних товарів [13].



Рисунок 1.3 – Напрямки системи управління конкурентоспроможністю підприємства [13]

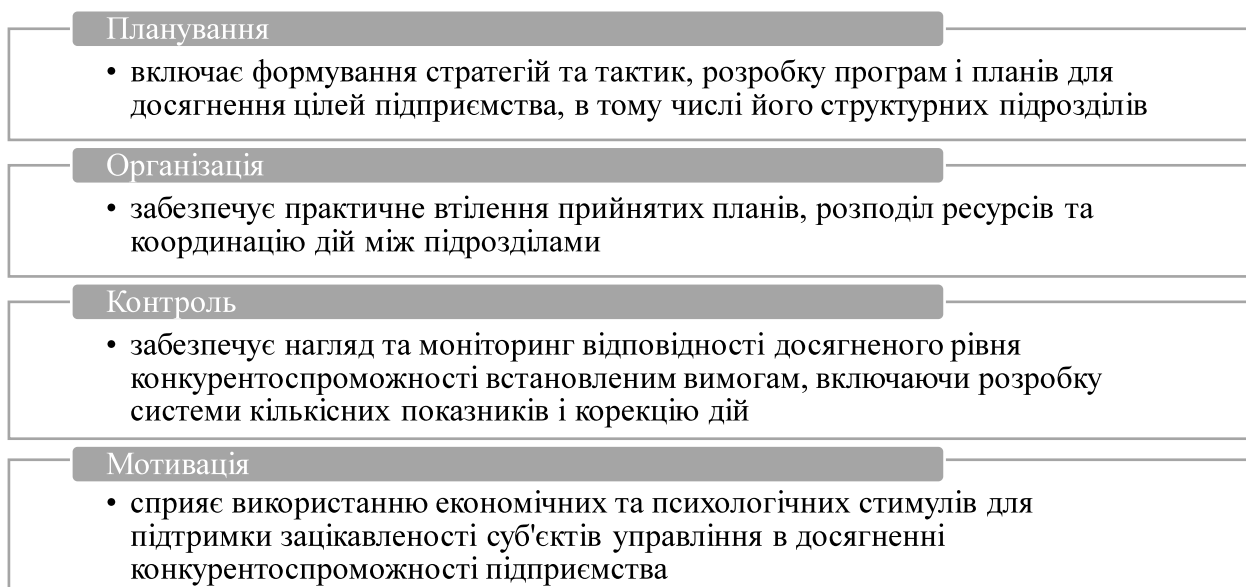


Рисунок 1.4 – Функції управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [13]

Окрім виробничих процесів, важливою складовою діяльності підприємства є його відповідальність перед суспільством. Соціальна відповідальність (СВ) – відповідальність компанії за користь своєї діяльності перед суспільством, в тому числі перед споживачами власної продукції та організаціями, з якими вона взаємодіє [14].

Впровадження соціальної відповідальності в управління підприємством має ряд переваг. Соціальна відповідальність забезпечує довгострокові перспективи діяльності компанії, здійснює формування моральних норм як на підприємстві, так і в суспільстві. Впровадження соціальної відповідальності

допомагає створювати доброзичливі відносини між компанією та членами суспільства, а також слідувати соціальним потребам [15]. Застосування СВ на підприємстві дає змогу зберегти свою репутацію серед споживачів, та запобігти негативним публікаціям у ЗМІ. Соціальна відповідальність на підприємстві залежить від норм та цінностей, прийнятих в конкретному суспільстві [14]. Фактор соціальної відповідальності має розглядатись в процесі прийняття управлінських рішень, враховуючи задоволення інтересів клієнтів. В сучасних реаліях в Україні та світі, на рішення споживачів відносно придбання товару або послуги впливають засоби масової інформації та суспільна думка [14]. СВ здатна забезпечити конкурентні переваги підприємства та усунути його недоліки, але, в разі її застосування порушується принцип максимізації прибутку компанії та може зростати собівартість продукції, через збільшення витрат на соціальні потреби. СВ можна сприймати як інструмент, що допомагає нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції, підвищувати конкурентоспроможність та покращувати фінансовий стан підприємства [15].

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу можна зазначити, що промислові підприємства діють в умовах конкурентного середовища, де кожен фактор впливає на його функціонування. Стійкість промислового підприємства до впливу конкурентного середовища залежить від багатьох аспектів. Важливим аспектом життєдіяльності підприємства є розробка стратегії, яка визначає шляхи розвитку компанії та її конкурентні переваги на ринку. Також велике значення мають поставлені цілі, які визначають напрямок руху підприємства і визначають його успішність. Рівень інвестиційної привабливості також впливає на стабільність та здатність підприємства протистояти конкуренції.

Планування майбутнього розвитку підприємства ґрунтується на ретельному аналізі його поточного стану і прогнозуванні майбутніх тенденцій. Одним з ключових аспектів цього аналізу є визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках, на яких воно діє. Розуміння

своєї конкурентоспроможності дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості для їх покращення. Важливо розробити стратегію для усунення виявлених проблем шляхом впровадження необхідних економіко-організаційних заходів шляхом проаналізу факторів, що мають найбільший вплив на успішність підприємства.

Ефективне управління сучасною організацією вимагає від керівників високого рівня стратегічного мислення. З метою досягнення успіху, підприємствам варто активно використовувати різноманітність стратегічного аналізу, що сприяє налагодженню системи моніторингу довгострокового фінансового та економічного розвитку організації. Це дозволяє оперативно коригувати та оптимізувати стратегії у фінансовій, виробничій, комерційній, збутовій та соціальній сферах, сприяючи збереженню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку є доволі жорсткою, а споживачі мають значний вплив на формування попиту на товари, підприємства повинні переглянути свої системи управління та активно використовувати соціальну відповідальність і маркетингові заходи. Основна увага має бути приділена розробці стратегій, спрямованих на досягнення тривалого успіху на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю можна описати як комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних ресурсів та інструментів, спрямованих на створення цінностей та розширення конкурентних переваг для підвищення успіху функціонування та розвитку компанії. Важливо, щоб цей механізм був структурованим у такий спосіб, щоб його складові в підсумку утворювали комплексні блоки. Ці блоки повинні відображати конкретні заходи, які охоплюють організаційні аспекти, і взаємодіяти між собою. Реалізація цих заходів має сприяти ефективній реалізації управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності підприємства.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

В Україні кондитерський сектор є одним з найрозвинутіших в харчовій промисловості. До 2022 р. можна було спостерігати нарощення обсягів виробництва основних видів кондитерської продукції, таких як: хлібобулочні вироби; печиво; вироби з какао та шоколаду; цукрові вироби.

На ринку України діють як внутрішні, так і зовнішні конкуренти. Крім того, зростає конкуренція від товарів-замінників, що змусила виробників кондитерських виробів розширювати асортимент. Наприклад, ПрАТ Кондитерська фабрика «АВК» раніше спеціалізувалася на шоколадних výroбах, але зараз випускає також зефір, вафлі, тістечка та мармелад. Споживачі обирають продукти за різними критеріями, включаючи ціну, смак, вагу та зовнішній вигляд. Однак, подібність товарів може призвести до втрати споживача [16].

Основними виробниками кондитерських виробів на ринку України є кондитерська корпорація «Рошен», ПрАТ «Монделіс Україна», ТОВ «Малбі Фудс», ПрАТ Кондитерська фабрика «АВК».

ПрАТ «Монделіс Україна» є акціонерним товариством, якому належить дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс». Єдиним акціонером компанії є Nederland Services B. V. (Нідерланди), що веде свою діяльність у сегменті виробництва харчової продукції Mondelez International Inc. ПрАТ «Монделіс Україна» засноване у 1994 р., компанія до 2013 р. мала назву «Крафт Фудз Україна». Основна сфера діяльності - виробництво снєків, таких як шоколад, печиво, бісквіти, жувальна гумка та льодяники. Повний список брендів та продукції наведено в таблиці 2.1. Крім того, компанія здійснює дистрибуцію як власних, так і інших продуктів глобальної Mondelez International на ринку

України [17].

Компанія продає свою продукцію в Україні через місцевих дистриб'юторів та ключових клієнтів, таких як великі українські роздрібні мережі та експортує свої товари до різних країн світу.

Таблиця 2.1 – Бренди ПрАТ «Монделіс Україна» [17]

Бренд	Опис продукту
ТМ Ведмедик Барні	Бісквіти з різними видами начинок
ТМ Belvita	Печиво зі злакми, шоколадом або горіхами
ТМ Корона	Чорний, молочний та білий шоколад з різноманітним наповненням
ТМ Люкс	Картопляні чіпси зі смаками
ТМ Milka	Молочний шоколад з наповненням, шоколадні цукерки
ТМ Oreo	Печиво з молочною начинкою
ТМ Tuc	Солоне печиво зі смаками
ТМ Dirol	Жувальна гумка
ТМ Halls	Карамельні льодяники
ТМ Alpen Gold	Плитки шоколаду та батончики з різними наповнювачами

Центральний офіс ПрАТ «Монделіс Україна» знаходиться у Києві. Там розташовані невиробничі підрозділи компанії, такі як відділи маркетингу, продажів, фінансів, логістики, управління персоналом, закупівель, ІТ, юридичний відділ та відділ корпоративних питань.

Компанія здійснює управління Тростянецькою кондитерською фабрикою за адресою: Сумська обл., Тростянецький р-н., м. Тростянець, вул. Набережна, 28А. Вона була відкрита у 1974 р., почавши свою діяльність з випуску шоколадних виробів. Починаючи з 2005 р., вона розширила свою діяльність та додала до виробництва шоколадних виробів цех з фасування кави «Jacobs», а в 2011 р. на її території був споруджений та запущений цех з виробництва печива. Опис організації менеджменту ПрАТ «Монделіс Україна» наведено в таблиці 2.2.

ТОВ «Чіпси Люкс» є юридичною особою, яка була зареєстрована відповідно до законодавства України і виступає окремим платником усіх податків. Це дочірнє підприємство, яке було утворено в 2009 р., реорганізоване з Вишгородської філії ЗАТ «Крафт Фудз Україна» у самостійне

підприємство з існуючим правовим статусом. Частка власності ПрАТ «Монделіс Україна» в ТОВ «Чіпси Люкс» становить 100%. Юридична адреса дочірнього підприємства: Київська область, Вишгородський район, с. Старі Петрівці, вулиця Польова, 17.

Компанія діє на висококонкурентному ринку снєків в сфері виготовлення кондитерських виробів, печива, чипсів, жувальної гумки та льодяників. В своїй діяльності підприємство використовує дані щодо ринків кондитерських виробів та печива, за виключенням 2022 р. внаслідок настання критичних обставин, пов'язаних з військовими діями.

Через зупинку виробничих потужностей у 2022 р. обсяги реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» скоротились майже на 50% проти аналогічного показника 2021 р. [17].

Таблиця 2.2 – Опис організації менеджменту ПрАТ «Монделіс Україна»

[17]

Категорія управління	Зміст
Місія	Створення правильних снєків, які споживач може отримати у потрібний час та за належною якістю. Широкий асортимент продукції, завдяки якому споживачі можуть обирати те, що їм потрібно і коли це потрібно, знаючи, що продукт виготовлений з високоякісних інгредієнтів та без шкоди планеті
Цінності	«Знання та розуміння потреб споживачів та партнерів, слідування їх очікуванням при реалізації бізнес-стратегії. Щоденний ріст підприємства, швидка та ефективна праця, за допомогою людей, що є рушійною силою компанії. Завжди чинити правильно. Чесно та уважно ставитись до всіх. Ми сильніші завдяки єдності, різноманіттю та рівним можливостям в нашій команді. Ми виконуємо свої зобов'язання, роблячи те, що правильно для наших споживачів, партнерів, брендів і для довкілля»
Філософія	Інновації та якість – як основа розвитку підприємства, яке завжди шукає нові шляхи задоволення потреб своїх клієнтів. Відповідальність перед суспільством та довкіллям – як основа позитивного впливу підприємства на світ
Діяльність	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

Ринок печива, на якому діє компанія, складається з сегментів солодкого печива, солоних крекерів та бісквітних тістечок. Пропорції сегментів ринку наведені на рисунку 2.1.

Для представлення показників за 2022 р. у сегменті солодкого печива та бісквітних тістечок компанія використовує внутрішні оцінки. Внаслідок пошкодження лінії «Барні» та відсутності можливості заміни українського продукту на імпортний, ПрАТ «Монделіс Україна» отримала найбільші втрати у сегменті солодкого печива та бісквітних тістечок у 2022 р.

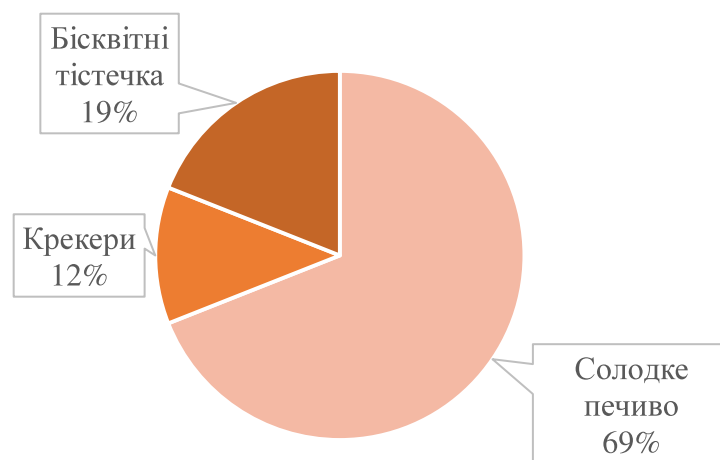


Рисунок 2.1 – Пропорції сегментів ринку печива в Україні [17]

Основними конкурентами підприємства є кондитерська корпорація «Рошен», АТ «ВО «Конті», ТОВ «КФ «Ярич» та інші торгові марки. Найбільш змагальним є ринок солодкого печива, хоча в сегментах крекерів та тістечок діють лише 2-3 великих підприємства. ПрАТ «Монделіс Україна» має високий рівень розповсюдження своєї продукції в усіх сегментах пакованого печива та каналах сучасної торгівлі завдяки широкій мережі розподілу.

Ринок пакованих шоколадних виробів, на якому оперує Група, складається з сегментів плиткового шоколаду, цукерок в коробках, шоколадних батончиків та фігурних виробів. Сегменти цього ринку розподіляються за пропорціями, наведеними на рисунку 2.2.

Ринок картопляних чіпсів в Україні стрімко зростає протягом останніх

років та становив більше 5 млрд гривень станом на кінець 2021 р.

Найбільш конкурентом є бренд чіпсів Laus. Ринок картопляних чіпсів є менш висококонкурентним в порівнянні з іншими ринками, де оперує ПрАТ «Монделіс Україна». Три основні компанії займають більш ніж 80% ринку. ПрАТ «Монделіс Україна» володіє високим рівнем розповсюдження своєї продукції, завдяки широкій мережі дистрибуторів та партнерству з провідними роздрібними мережами.

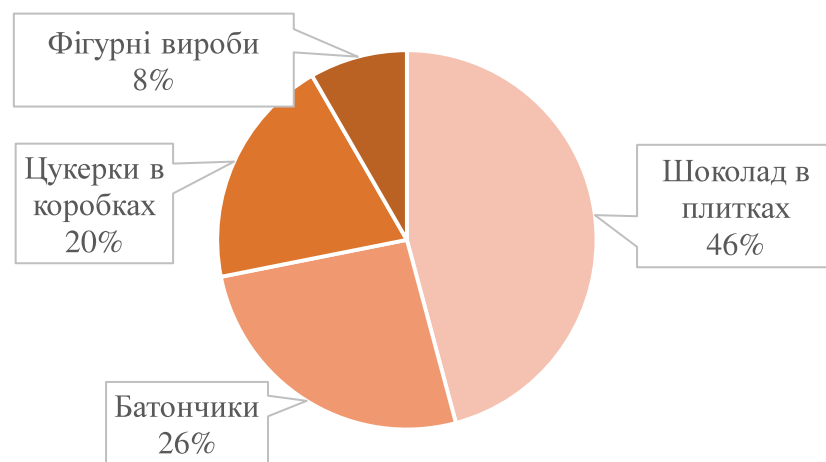


Рисунок 2.2 – Пропорції сегментів ринку шоколадних виробів в Україні [17]

Дані по ринках жувальної гумки та льодяників відсутні, проте за внутрішніми оцінками, на ринок було продано на 34% більше льодяників та 26% жувальної гумки у грошовому виразі проти аналогічного показника 2021 р.

Вищим органом управління ПрАТ «Монделіс Україна» є загальні збори акціонерів. Виконавчим органом є головний директор товариства, до його повноважень входить вирішення будь-яких питань, що пов'язані з управлінням поточною діяльністю підприємства. Генеральний директор підпорядковується вищому органу товариства та забезпечує виконання його рішень. В тому числі, на підприємстві діє Аудиторський комітет, що є консультативним органом та забезпечує надійність систем контролю внутрішніх процесів підприємства. Організаційна структура компанії наведена на рисунку 2.3.

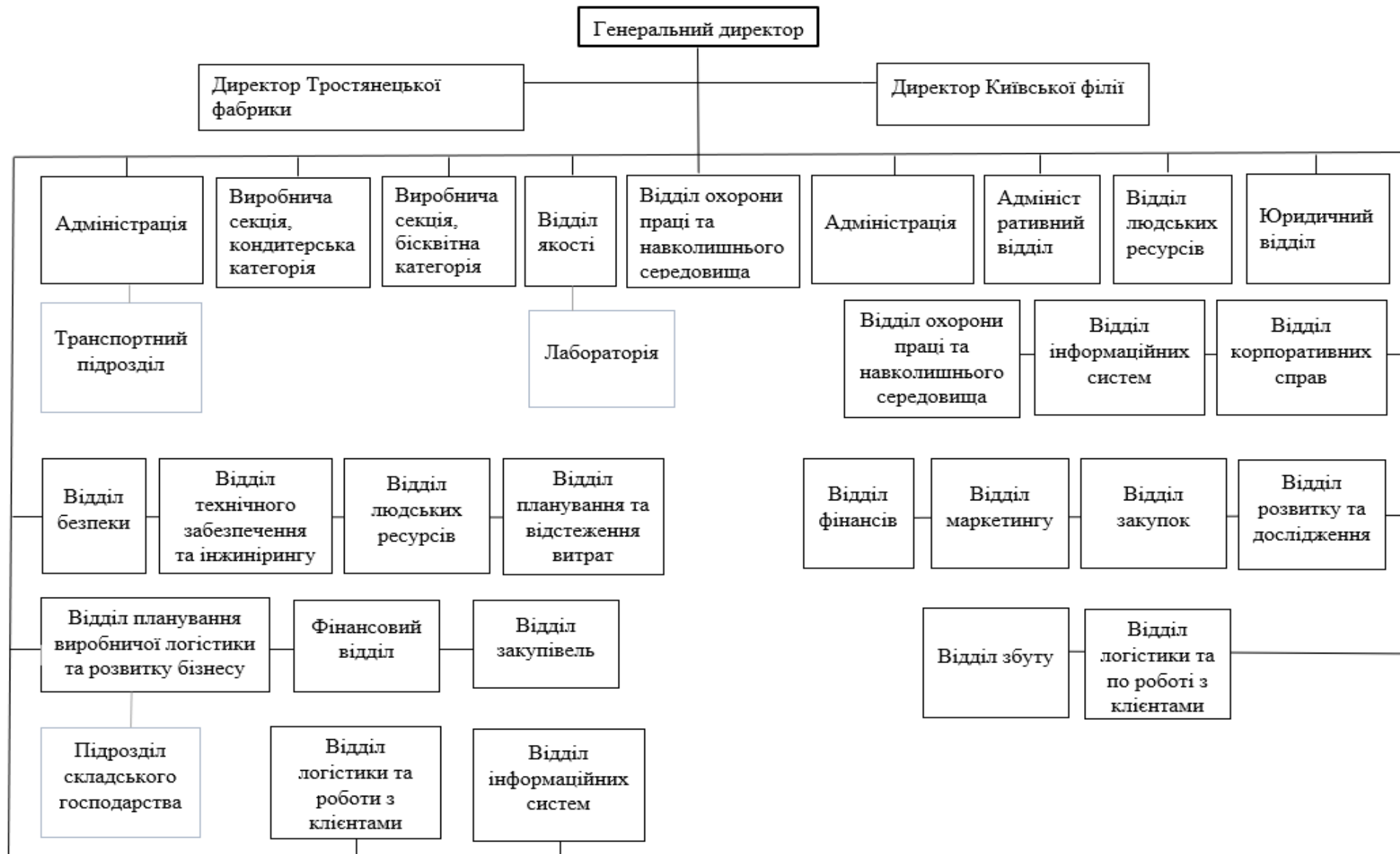


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПрАТ «Монделіс Україна» [17]

Забезпечення компанії персоналом здійснюється за встановленими вимогами кількості та якості. На підприємстві забезпечується зайнятість працівників, дотримання безпечних умов праці, надання соціальних гарантій та контроль оплати праці. Право на працю закріплюється трудовим договором, за яким передбачено право на відпочинок у вигляді відпусток, перерв та нормованого графіку. Система оплати ґрунтується на основі відповідних законів та корпоративної системи оцінювання професійної діяльності співробітників. Також на підприємстві встановлено п'ятиденний робочий графік, що може змінюватись за виробничою необхідністю.

Стосовно менеджменту та виготовлення продукції, компанія використовує стандарти якості [18]: ISO 9001: 2008; ISO 14001: 2004; OHSAS 18001: 2007; ISO 22000-2005; BSI PAS 220: 2008.

ПрАТ «Монделіс Україна» активно дотримується міжнародних вимог та стандартів у сфері збереження природного навколишнього середовища. На підприємстві діють системи екологічного менеджменту, що здійснюються шляхом моніторингу впливу діяльності компанії на екологію, та виражає собою відповідальне використання природних ресурсів. Цілями підприємства є зменшення впливу на навколишнє середовище та раціональне споживання природних ресурсів. Зменшення використання води та природного газу та мінімізацію утворення відходів та викидів CO₂.

З метою економії води підприємство використовує системи реверсивного споживання та замкнутих циклів. Компанія використовує споруди, що здійснюють попереднє очищення стоків у відповідності до рекомендацій та вимог чинного законодавства.

Викиди забруднюючих речовин суворо контролюються, щороку проводяться моніторингові заходи з контролю викидів та роботи газоочисних станцій. Компанія інвестує кошти в проекти, спрямовані на оптимізацію енергоефективності виробничого обладнання та контроль споживання енергоресурсів.

На підприємстві використовується система сортування відходів, їх

повторного використання або переробки.

ПрАТ «Монделіс Україна» використовує лише ту сировину, яка пройшла аудит і отримала затвердження відповідно вимогам, встановленим підприємством. Критерії, за якими перевіряються постачальники наведені на рисунку 2.3.

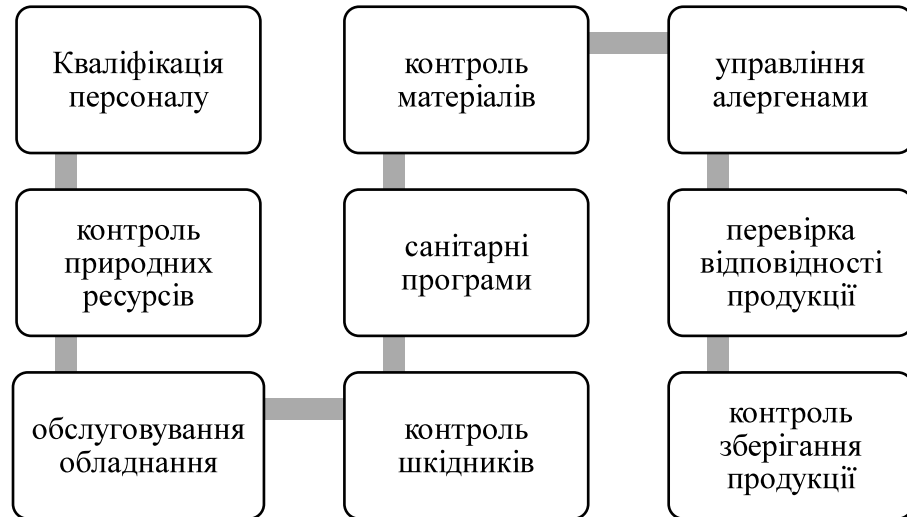


Рисунок 2.3 – Критерії перевірки постачальників сировини для ПрАТ «Монделіс Україна»

З початку 2022 р. економіка України зазнала великих втрат. На діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» також вплинула збройна агресія рф. Після вторгнення країни-агресора на територію України 24 лютого 2022 р. зріс ризик втрати активів компанії, що потрапили до зони бойових дій. В результаті підприємство понесло значні збитки та не виключає їх подальше зростання. Вторгнення суттєво впливає на діяльність та прибутки компанії. Через бойові дії, деякі виробничі цехи компанії зазнали руйнувань або значних пошкоджень, низка виробничих ліній певний час була зупинена.

2.2 Аналіз діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища

Першим етапом проведення оцінки впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства було обрано PEST-аналіз.

PEST-аналіз – це інструмент маркетингового дослідження, який

використовується для аналізу ключових факторів зовнішнього макросередовища, що включають політичні (P - political), економічні (E - economic), соціальні (S - social) і технологічні (T - technological) аспекти. Основною метою цього аналізу є визначення тих чинників зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на комерційну та виробничу діяльність підприємства, а також передбачення тенденцій цього впливу, сприятливих або несприятливих для організації [19]. Проведення PEST-аналізу наведено в таблиці 2.3.

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

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (P)				
1. Нестабільність політичного становища	Нестабільне політичне становище: наявність війни та непідконтрольних Україні територій	-5	0,5	-2,5
2. Податкова політика	Стандартні розміри податків для підприємства, відсутність пільг та особливих умов сплати податків	+2	0,2	0,4
3. Міжнародна політика	Позитивні політичні відносини з країнами, до яких постачається товар із заводу компанії, наявність проблем з експортом через війну в Україні	+1	0,3	0,3
Всього			1	-1,8
Економічні (E)				
1. Купівельна спроможність населення	Падіння попиту на товари через зростання цін та низький рівень заробітної плати	-2	0,3	-0,6
2. Асортимент	Наявність великої кількості популярних брендів компанії, що користуються великим попитом	+4	0,1	0,4
3. Просування продукції	Вдалі рекламні кампанії більшості наявних брендів	+2	0,15	0,3
4. Фінансові результати	Наявність збитку за минулий рік	-4	0,2	-0,8
5. Ціни на сировину	Зростання цін на сировину: цукор, какао-боби та інше	-2	0,25	-1
Всього			1	-1,7
Соціальні (S)				
1. Корпоративна соціальна відповідальність	Чітко визначена корпоративна соціальна відповідальність, активна робота з персоналом та громадськістю	+4	0,25	1

Кінець таблиці 1.2.

1	2	3	4	5
2. Мотивація персоналу	Розвинуті напрямки мотивації персоналу, достатня середня заробітна плата	+3	0,2	0,6
3. Тривала присутність на ринку	Досвід роботи у галузі, обізнаність у конкурентах та споживачах	+3	0,15	0,45
4. Соціальні заходи	Допомога та участь у благодійних фондах	+5	0,1	0,5
5. Кваліфікація робітників	Достатній рівень кваліфікації персоналу	+3	0,2	0,6
6. Демографічні зміни в країні	Зменшення кількості населення	-3	0,1	-0,3
Всього			1	+2,85
Технологічні (Т)				
1. Технології та обладнання	Експлуатація сучасного обладнання, використання новітніх технологій	+3	0,45	1,35
2. Використання ІТ	Широке використання ІТ у багатьох сферах виробництва	+4	0,3	1,2
3. Дотримання міжнародних стандартів	Дотримання міжнародних стандартів в організаційних та виробничих процесах	+5	0,25	1,25
Всього			1	+3,8
Разом Р, Е, S, Т				+3,15
Примітка: показники виставлені за п'ятибальною шкалою , де (-5) – найнижча оцінка, (+5) – найвища оцінка.				

На рисунку 2.4 наведена візуалізація факторів PEST-аналізу.

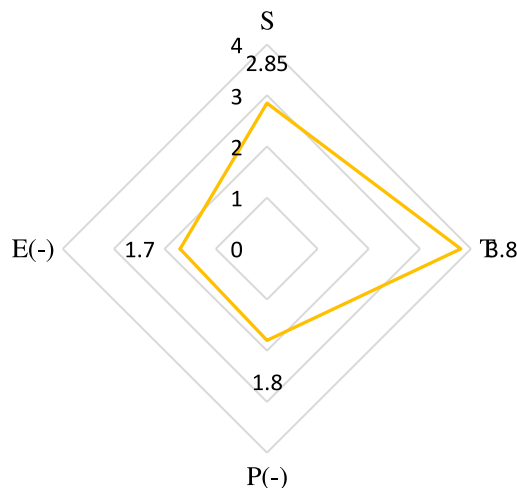


Рисунок 2.4 – Діаграма результатів PEST-аналізу факторів впливу на ПрАТ «Монделіс Україна»

Підбиваючи підсумки PEST-аналізу ПрАТ «Монделіс Україна» відмітимо, що політичні та економічні фактори впливають на підприємство, та

дають в сумі від'ємну зважену оцінку. Серед політичних факторів найбільший вплив має нестабільність політичного становища, за якою отримана від'ємна оцінка -5, із за зваженим результатом -2,5. Податкова та міжнародна політика мають нижчу вагу та дають позитивний результат - +2 і +1, відповідно. Стосовно економічних факторів, найбільшу вагу має купівельна спроможність населення, яка складає -2, найнижчу оцінку -4 та зважену оцінку -0,8 отримали фінансові результати підприємства. Позитивний результат отримано в сумі у соціальних та технологічних факторів аналізу. За соціальними факторами найбільшу вагу має корпоративна соціальна відповідальність, за якою також висока позитивна оцінка і зважена оцінка +1. Серед соціальних факторів від'ємним виявилась лише демографічна ситуація в країні, вона ж має найменшу вагу, тому за зваженою оцінкою становить -0,3. За всіма технічними факторами показники позитивні, найбільшу вагу, яка складає 0,45 мають технології та обладнання зі зваженою оцінкою +1,35.

Наступним кроком аналізування факторів впливу на підприємство буде створення матриці TOWS-аналізу, що наведена в таблиці 2.4.

SWOT-аналіз отримав свою назву від слів: Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Основною метою SWOT-аналізу є отримання достовірної інформації про можливості та загрози, які стоять перед підприємством. Матриця TOWS аналізу – це інструмент, який використовує результати SWOT-аналізу для створення можливих стратегічних варіантів розвитку. Головною метою цього аналізу є виявлення взаємозв'язків між факторами різних секторів SWOT та розробка стратегій, зміцнення цих факторів. Перед проведенням такого аналізу ставляться наступні завдання: визначення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства; ідентифікація маркетингових загроз і розробка заходів для їх подолання; виявлення сильних сторін підприємства і їх порівняння з ринковими можливостями; визначення слабкостей підприємства і розробка стратегічних напрямків їх подолання; виявлення конкурентних переваг підприємства і формування стратегічних пріоритетів [20].

Таблиця 2.4 – Матриця TOWS-аналізу факторів впливу на діяльність ПрАТ «Монделіс Україна»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широка продуктова лінійка та велика кількість брендів 2. Значний досвід роботи на українському ринку 3. Належність до міжнародної компанії, що надає доступ до певних ресурсів, технологій та глобальних ринків 4. Популярність торгових марок 5. Ефективні маркетингові програми 6. Продукція високої якості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність попиту внаслідок купівельної спроможності населення 2. Наявність сильних конкурентів 3. Залежність від зміни смаків споживачів 4. Залежність від підприємств зі збуту продукції
Можливості (Opportunities)	Сильні сторони та Можливості (Strengths & Opportunities):	Слабкі сторони та Можливості (Weaknesses & Opportunities)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції в напрямку здорових та органічних товарів 2. Інновації в упаковці та маркетингу 3. Оптимізація виробничих процесів 4. Залучення інноваційних проєктів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення продуктових лінійок під відомими брендами 2. Залучення інновацій за допомогою належності до міжнародного концерну 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попри залежність від смаків споживачів, можливість розширення асортименту дозволяє розподілити ризики та адаптуватися до різних уподобань. 2. Міцна конкуренція є поштовхом для залучення інноваційних проєктів
Загрози (Threats)	Сильні сторони та Загрози (Strengths & Threats)	Слабкі сторони та Загрози (Weaknesses & Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в економіці та політиці країни 2. Зростання цін на сировину 3. Поява нових конкурентів на ринку 4. Проблеми з постачальниками сировини 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність відомих брендів, яким довіряють може вберегти компанію від негативного впливу нових, невідомих споживачам конкурентів 2. Завдяки зв'язкам з міжнародним концерном, можливо обирати постачальників та ціни на сировину серед закордонних варіантів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від змін смаків споживачів може погіршити позиції підприємства в умовах сильної конкуренції на ринку. 2. Купівельна спроможність населення може значно погіршуватись через зміни в економіці та політиці в Україні

На даному етапі оцінки конкурентоспроможності підприємства було проведено аналіз п'яти сил М. Портера. Такий аналіз дає змогу виявити ключові загрози для підприємства і його можливостей у галузі з боку існуючих та нових конкурентів, покупців і постачальників [21]. Аналіз ПрАТ «Монделіс Україна» наведено на рисунку 2.5.

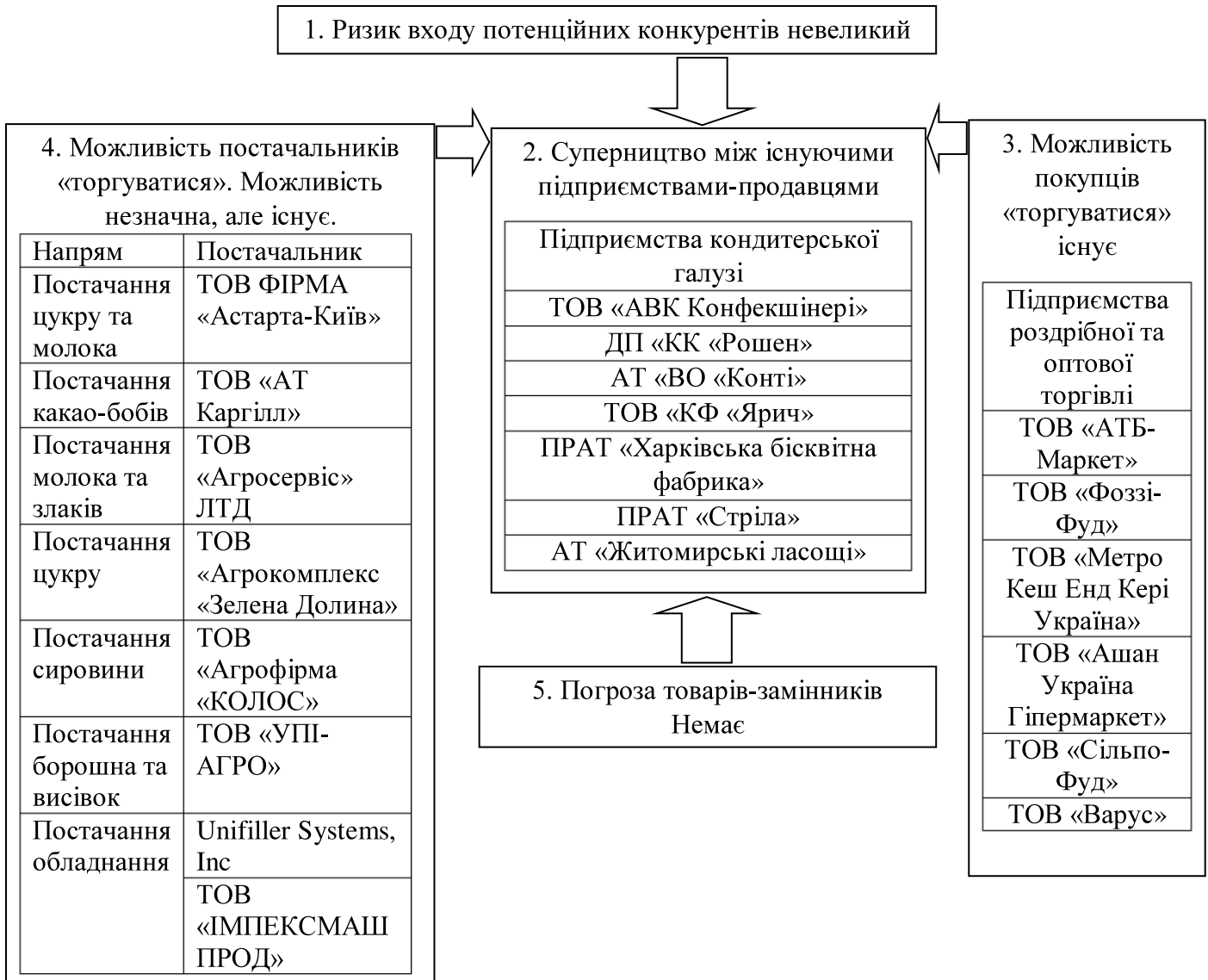


Рисунок 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» за допомогою моделі п'яти конкурентних сил Портера

У таблиці 2.5 наведено оцінювання вирішальних факторів успіху за трьома конкуруючими підприємствами кондитерської галузі, а саме : ПрАТ «Монделіс Україна», КК «Рошен» та ТОВ «АВК Конфешінері»

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів
ПрАТ «Монделіс Україна»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «Монделіс Україна»		КК «Рошен»		ТОВ «АВК Конфекшнері»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Високий рівень якості продукції	0,14	8	$0,14 \cdot 8 = 1,12$	8	$0,14 \cdot 8 = 1,12$	8	$0,14 \cdot 8 = 1,12$
Досвід підприємства, знання ринку та споживача	0,1	9	$0,1 \cdot 9 = 0,9$	10	$0,1 \cdot 10 = 1$	7	$0,1 \cdot 7 = 0,7$
Інновації у виробництві та його технологічна розвиненість	0,12	9	$0,12 \cdot 9 = 1,08$	8	$0,12 \cdot 8 = 0,96$	7	$0,12 \cdot 7 = 0,84$
Маркетингові кампанії, популярність брендів	0,11	10	$0,11 \cdot 10 = 1,1$	8	$0,11 \cdot 9 = 0,99$	7	$0,11 \cdot 7 = 0,77$
Гнучкість на ринку, здатність адаптації до потреб споживачів	0,08	9	$0,08 \cdot 9 = 0,72$	8	$0,08 \cdot 8 = 0,64$	7	$0,08 \cdot 7 = 0,56$
Рівень знань та ефективності персоналу	0,07	8	$0,07 \cdot 8 = 0,56$	8	$0,07 \cdot 8 = 0,56$	8	$0,07 \cdot 8 = 0,56$
Вартість продукції	0,1	7	$0,1 \cdot 7 = 0,7$	8	$0,1 \cdot 8 = 0,8$	8	$0,1 \cdot 8 = 0,8$
Охоплення ринку за регіонами	0,02	9	$0,02 \cdot 9 = 0,18$	9	$0,02 \cdot 9 = 0,18$	8	$0,02 \cdot 8 = 0,16$
Створення позитивних відносин з клієнтами	0,05	9	$0,05 \cdot 9 = 0,45$	9	$0,05 \cdot 9 = 0,45$	8	$0,05 \cdot 8 = 0,4$
Фінансова стійкість компанії	0,05	5	$0,05 \cdot 5 = 0,25$	8	$0,05 \cdot 8 = 0,4$	6	$0,05 \cdot 6 = 0,3$
Соціальна відповідальність підприємства	0,03	9	$0,03 \cdot 9 = 0,27$	8	$0,03 \cdot 8 = 0,24$	4	$0,03 \cdot 4 = 0,12$
Наявність надійних постачальників якісної сировини та послуг	0,01	9	$0,01 \cdot 9 = 0,09$	8	$0,01 \cdot 8 = 0,08$	6	$0,01 \cdot 6 = 0,06$
Відповідність державним стандартам і вимогам	0,12	9	$0,12 \cdot 9 = 1,08$	8	$0,12 \cdot 8 = 0,96$	8	$0,12 \cdot 8 = 0,96$
Разом	1	8,5		8,42		7,35	

Згідно дослідження факторів успіху трьох конкурентних підприємств можна зробити такі висновки:

За сумарною зведеною оцінкою найуспішнішим можемо вважати ПрАТ «Монделіс Україна», за яким отримано найвищі зважені оцінки за факторами рівня якості продукції, технологічної розвиненості, популярності брендів та відповідності стандартам і вимогам продукції та виробництва. Найнижчу зважену оцінку було отримано підприємством за наявністю надійних постачальників якісної сировини та послуг і охопленням ринку за регіонами.

Нижчу сумарну зважену оцінку має КК «Рошен», з найбільшими показниками за факторами рівня якості продукції та досвіду підприємства. Останнє місце за сумарною оцінкою отримано ТОВ «АВК Конфекшнері», яке теж має високу зважену оцінку за якістю продукції.

Відношення загальних оцінок конкурентоспроможності підприємств наведено на рисунку 2.6.

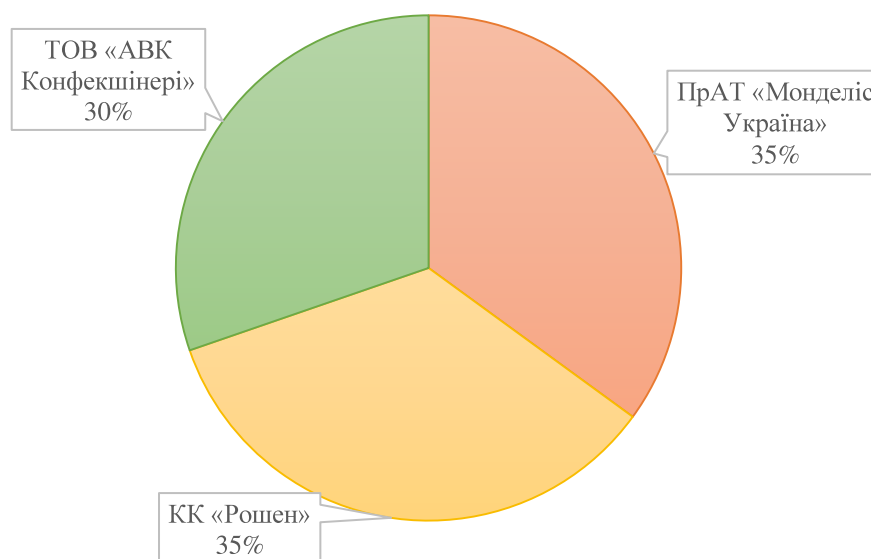


Рисунок 2.6 – Розподіл ринку між виробниками кондитерських виробів

ПрАТ «Монделіс Україна» займається виготовленням кондитерської продукції, в тому числі шоколаду, печива, льодяників та бісквітів. Компанія здійснює дистрибуцію власної продукції на ринку України та має ряд сильних конкурентів. У таблиці 2.6. наведено дані про обсяги реалізації продукції та темпи росту продажів за роками.

Таблиця 2.6 – Обсяги реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна»

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, млн. грн.				Темп росту ринку за роками		
		2020р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2021р.	2022р.	2023р.
1.	Молочний шоколад	1 710,141	1 700,000	1 350,000	1 922,227	-0,59	-20,59	42,39
2.	Печиво	220,036	290,413	130,000	169,400	31,98	-55,24	30,31
3.	Льодяники	1 130,405	1 483,698	480,000	820,000	31,25	-67,65	70,83
4.	Шоколадні батончики	-	330,710	334,710	422,000	-	1,21	26,08
5.	Чорний шоколад	1 450,100	1 203,715	938,886	1 400,000	-16,99	-22,00	49,11
6.	Білий шоколад	599,990	773,589	204,000	362,100	28,93	-73,63	77,50
7.	Бісквіт	618,320	953,888	30,000	57,000	54,27	-96,85	90,00
8.	Печиво з начинкою	1 500,430	1 300,430	119,000	259,900	-13,33	-90,85	118,40
9.	Шоколад з наповнювачем	-	470,501	477,000	605,000	-	1,38	26,83
	Всього	7 229,422	8 506,944	4 063,596	6 017,627	115,53	-424,22	531,46

В таблиці 2.7. наведено темпи росту року, та частку ПрАТ «Монделіс Україна» і його головного конкурента на ринку кондитерських виробів КК «Рошен».

Таблиця 2.7 – Економічні характеристики продукції

Назва продукту	Темп росту ринку	Частка ринку ПрАТ «Монделіс Україна»	Частка ринку КК «Рошен»	Частка ринку ПрАТ «Монделіс Україна»/ Частка ринку ДП «КК «Рошен»	Частка продукту в загальній виручці від реалізації
1. Молочний шоколад	7,07	28,5	24,3	1,17	31,94
2. Печиво	2,35	8	24	0,33	2,82
3. Льодяники	11,48	15,6	13	1,2	13,63
4. Шоколадні батончики	13,64	7,5	28,5	0,26	7,01
5. Чорний шоколад	3,37	40	18	2,22	23,26
6. Білий шоколад	10,93	14	7,75	1,81	6,02
7. Бісквіт	15,81	53,2	19,3	2,76	0,95
8. Печиво з начинкою	4,74	30,6	20	1,53	4,32
9. Шоколад з фруктовим наповнювачем	14,11	20,3	25,6	0,79	10,05

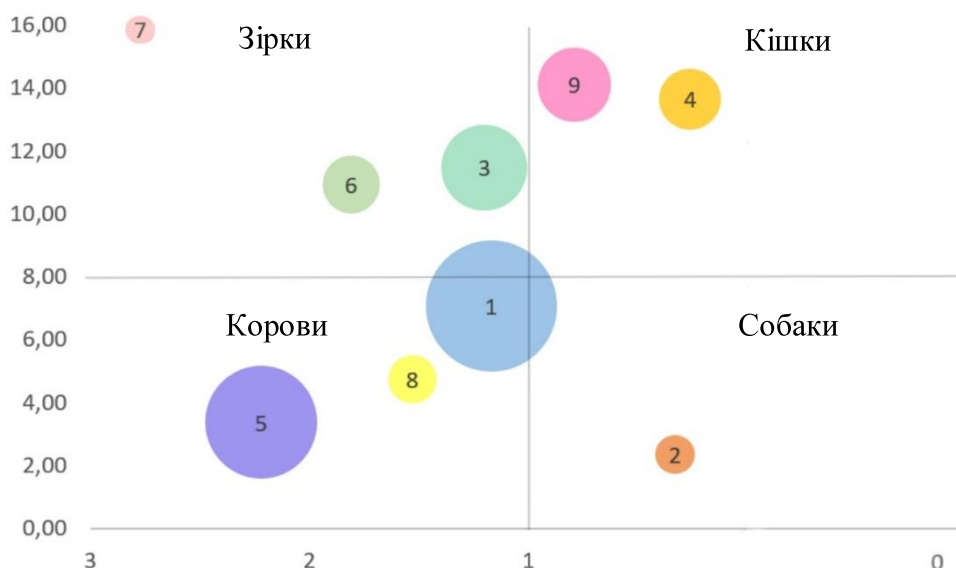


Рисунок 2.7 – Матриця БКГ

Примітка: 1 – молочний шоколад; 2 – печиво; 3 – льодяники; 4 – шоколадні батончики; 5 – чорний шоколад; 6 – білий шоколад; 7 – бісквіт; 8 – печиво з начинкою; 9 – шоколад з фруктовим наповнювачем.

В таблиці 2.6. наведено рекомендовані стратегії для ПрАТ «Монделіс Україна» за результатами матриці БКГ.

Таблиця 2.8 – Рекомендовані стратегії за результатами матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	4,9	Продукт з необхідністю вивчення попиту, що має обмежену частку ринку та сильну конкуренцію, але великий темп росту.	Стратегія підсилювання. Максимальне просування товару, застосування великих ознайомчих рекламних кампаній. Широке стимулювання збуту продукту
«Зірки»	3,6,7	Продукт має доволі низьку частку ринку та доволі сильну конкуренцію	Збільшення долі ринку за даним напрямом збуту. Активне просування товару та впровадження агресивної реклами
«Дійні корови»	1,5,8	Продукція має конкурентні переваги, приносять великий прибуток, але не мають значних темпів росту	Збільшення кількості товарів за напрямом 2 та 7. Проведення акцій
«Собаки»	2	Товари, що не приносять прибутку та не є конкурентними	Мінімізація витрат, скорочення кількості товарів і готовність до їх виведення з ринку
Примітка:	1 – молочний шоколад; 2 – печиво; 3 – льодяники; 4 – шоколадні батончики; 5 – чорний шоколад; 6 – білий шоколад; 7 – бісквіт; 8 – печиво з начинкою; 9 – шоколад з фруктовим наповнювачем		

Для аналізу конкурентоспроможності було наведено три види однакової продукції різних брендів, два з яких належать ПрАТ «Монделіс Україна», та один КК «Рошен». Отримані дані були оцінені експертами за шкалою від одного до п'яти балів. В таблиці 2.9 наведено дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності трьох видів шоколадних виробів.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності виробів

Продукт	Показник	Вміст какао (%)	Енергетична цінність, ккал/100гр	Жири, г/100гр	Білки г/100гр	Склад	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
Молочний шоколад без начинки «Мілکا», 90гр	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,1	0,1	0,2	34,28	43,90
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	3	4	4		
	Загальні характеристики	25	533	30,9	5,7	За стандартами приготування шоколаду, вміст ароматизатора та емульгатора		
Молочний шоколад без начинки «Рошен», 90гр	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,1	0,1	0,2	30,69	35,60
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	5	4	5	4		
	Загальні характеристики	30	549	33,6	7,8	За стандартами приготування шоколаду, вміст ароматизатора та емульгатора		
Молочний шоколад без начинки «Корона», 85гр	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,1	0,1	0,2	25,5	34,70
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	3	2	4	4		
	Загальні характеристики	25	523	28	5,4	За стандартами приготування шоколаду, вміст ароматизатора та емульгатора		

В таблиці. 2.10 наведені розрахунки показників конкурентоспроможності за трьома брендами шоколаду.

Таблиця 2.10 – Розрахунки показників конкурентоспроможності

Продукти, що порівнюються	Формула	Розрахунки	Висновок
Молочний шоколад без начинки «Мілка» – база Молочний шоколад без начинки «Рошен» – порівнюване	$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$	$I_{теп} = 0,4 \frac{5}{4} + 0,2 \frac{5}{4} + 0,1 \frac{4}{3} + 0,1 \frac{5}{4} + 0,2 \frac{4}{4} = 1,205$	1,66 > 1 Отже, Молочний шоколад без начинки «Мілка» поступається Молочному шоколаду без начинки «Рошен»
	$I_{цс} = \frac{(C_i \times C_s)_j}{(C_{100i} \times C_{100i})_j}$	$I_{цс} = (30,69 * 35,60) / (34,28 * 43,90) = 0,726$	
	$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{цс}}$	$K = 1,205 / 0,726 = 1,66$	
Молочний шоколад без начинки «Рошен» – база Молочний шоколад без начинки «Корона» – порівнюване	$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$	$I_{теп} = 0,4 \frac{4}{5} + 0,2 \frac{3}{5} + 0,1 \frac{2}{4} + 0,1 \frac{4}{5} + 0,2 \frac{4}{4} = 0,77$	0,95 < 1 Отже, Молочний шоколад без начинки «Корона» поступається Молочному шоколаду без начинки «Рошен»
	$I_{цс} = \frac{(C_i \times C_s)_j}{(C_{100i} \times C_{100i})_j}$	$I_{цс} = (25,5 * 34,7) / (30,69 * 35,60) = 0,81$	
	$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{цс}}$	$K = 0,77 / 0,81 = 0,95$	

Отже, у першому порівнянні базовий товар поступається порівнюваному, за наведеними показниками молочний шоколад «Мілка» виявився менш конкурентоспроможним за молочний шоколад «Рошен». У другому варіанті порівнюваний товар поступається базовому, молочний шоколад «Корона» виявився менш конкурентоспроможним за молочний шоколад «Рошен». Згідно розрахунків молочний шоколад «Рошен» є переможним серед трьох видів порівнюваної продукції.

В таблиці 2.11 наведено оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» за методом ефективності на підставі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2) [22].

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» за методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р.	2023р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		12,52		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31*B + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		7,9		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,734	0,790	5
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	3,014	3,734	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	0,362	0,266	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	5543,8	8023,5	15
2. Фінансове положення організації (ФО) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		10,1		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,691	0,611	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	2,239	1,568	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,044	0,097	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	2,859	3,119	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $E3 = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		15		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,057	0,072	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,098	0,084	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,75	0,85	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,048	0,049	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	15

За результатами розрахунків, можемо зробити висновок: Показник Ефективності виробничої діяльності організації становить 7,9, що є наслідком часткового погіршення виробничої діяльності, порівняно з показниками минулого року. Фінансове положення організації становить 10,1 і вказує на погіршення розвитку цього показника. Організація збуту та просування продукції оцінена у 15 балів, що є позитивним результатом збуту та просування продукції. Загалом конкурентоспроможність організації (КСО) дорівнює 12,52, що зазначає нормальне конкурентне становище та розвиток підприємства.

2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

На підставі фінансової звітності ПрАТ «Монделіс Україна» було проаналізовано його фінансово-господарську діяльність за показниками, що наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
					2022	2023	Абсолютне, (2023 – 2022)	Темп зростання % (2023 / 2022*100-100)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	Вр	тис. грн.	4063596	6017627	1954031	48,09
2	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	Sp	тис. грн.	2984380	4754415	1770035	59,31
3	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1, 1095	Фос	тис. грн.	1657679	2202804	545125	32,88
4	Оборотні кошти	Ф.1, 1195	Фоб		1421539	1929197	507658	35,71
5	Середня чисельність працівників	Звіт	q	чол.	733	750	17	2,32
6	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Вр/ q	W	тис. грн. / чол.	5543,79	8023	2479,72	44,73
7	Фондовіддача основних фондів	Вр/ Фос	f	грн. / грн.	2,45	2,73	0,28	11,44
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Вр/ Фоб	Коб	оборотів	2,86	3,12	0,26	9,12
9	Чистий прибуток	Ф.2, 2350	П	тис. грн.	-305277	404264	709541	232,43
10	Рентабельність виробництва	П/ Фос+ Фоб*100	Рв	%	-9,91	9,78	19,70	-
11	Рентабельність продукції	П/ Sp *100	Рп	%	-10,23	8,50	18,73	-

За наведеними вище розрахунками можна відмітити зростання кожного з показників в 2023р., порівняно з 2022р. Виручка від реалізації продукції збільшилась на 48,09%, що можна зумовити поступовою стабілізацією стану підприємства та адаптацією виробництва до умов, пов'язаних з політичним та економічним середовищем, в якому функціонує ПрАТ «Монделіс Україна». Виявлено суттєвий темп зростання вартості основних виробничих фондів та оборотних коштів, що зросли в результаті значного накопичення виробничих запасів, готової продукції та збільшення дебіторської заборгованості по підприємству. Також підприємством було збільшено кількість працівників на 17 чоловік, при цьому можна відмітити значне підвищення продуктивності праці, що склала у 2023р на 44,73% більше ніж в попередньому р. Внаслідок зростання виручки від реалізації та вартості основних виробничих фондів відбулось зростання фондівіддачі на 11,44%. Зростання оборотних коштів призвело до збільшення коефіцієнту їх оборотності на 9,12% у порівнянні з 2022р. Пристосування підприємства до складного становища на ринку України, відновлення виробничих ліній та реорганізація деяких процесів виробництва дозволила отримати чистий прибуток в розмірі 404264 тис. грн., що є на 709 541 тис. грн. більше ніж в 2022р., в якому ПрАТ «Монделіс Україна» отримало значний збиток. Рентабельність виробництва та продукції, що була від'ємною в 2022 р., зросла на 19,70% та 18,73% відповідно.

Наступним кроком було зроблено експрес-аналіз, що наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023		2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
Необоротні активи	1657679	2202804	32,88	53,83	53,31	-0,52
Оборотні активи:	1421539	1929197	35,71	46,17	46,69	0,52
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	39291	152142	287,22	1,28	3,68	2,41

Кінець таблиці 2.13.

1	2	3	4	5	6	7
дебіторська заборгованість	796209	838449	5,31	25,86	20,29	-5,57
матеріальні обігові кошти (запаси)	570548	746936	30,92	18,53	18,08	-0,45
інші обігові кошти	13444	186264	1285,48	0,44	4,51	4,07
Витрати майбутніх періодів	2047	5406	164,09	0,07	0,13	0,06
БАЛАНС	3079218	4132001	34,19	100	100	0
Пасив						
Власний капітал:	2128185	2522659	18,54	69,11	61,05	-8,06
статутний капітал	1 883	1 883	0,00	0,06	0,05	-0,02
нерозподілений прибуток	2041857	2436331	19,32	66,31	58,96	-7,35
Довгострокові зобов'язання	55435	44891	-19,02	1,80	1,09	-0,71
Поточні зобов'язання:	895598	1564451	74,68	29,09	37,86	8,78
кредиторська заборгованість	469163	1084243	131,10	15,24	26,24	11,00
короткострокові кредити	258000	235100	-8,88	8,38	5,69	-2,69
БАЛАНС	3079218	4132001	34,19	100	100	0

В таблиці 2.14 наведено горизонтальний аналіз структури балансу ПрАТ «Монделіс Україна»

Таблиця 2.14 – Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Актив				
Необоротні активи	1657679	2202804	545125	132,88
Оборотні активи:	1421539	1929197	507658	135,71
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	39291	152142	112851	387,22
дебіторська заборгованість	796209	838449	42240	105,31
матеріальні обігові кошти	570548	746936	176388	130,92
інші обігові кошти	13444	186264	172820	1385,48
Витрати майбутніх періодів	2 047	5 406	3359	264,09
БАЛАНС	3079218	4132001	1052783	134,19

Кінець таблиці 2.14.

1	2	3	4	5
Пасив				
Власний капітал:	2128185	2522659	394474	118,54
уставний капітал	1883	1883	0	100,00
нерозподілений прибуток	2041857	2436331	394474	119,32
Довгострокові зобов'язання	55435	44891	-10544	80,98
Поточні зобов'язання:	895598	1564451	668853	174,68
кредиторська заборгованість	469163	1084243	615080	231,10
короткострокові кредити	258000	235100	-22900	91,12
БАЛАНС	3079218	4132001	1052783	134,19

З таблиць 2.13 та 2.14 можемо визначити, що в 2023 р., порівняно з 2022 р. активи та пасиви підприємства збільшилися на 1052783 тис. грн., або 34,19%. Оборотні активи зросли на 35,71%, що відбулося внаслідок збільшення виробничих запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості, грошових коштів і поточних фінансових інвестицій. Загалом такі результати призвели до покращення фінансового стану підприємства в 2023 р. Власний капітал ПрАТ «Монделіс Україна» збільшився на 394474 тис. грн. або 18,54%, це вказує на позитивну динаміку власних ресурсів підприємства. Довгострокові зобов'язання підприємства зменшилися на 10544 тис. грн. або на 19,02%, що може позитивно впливати на зменшення фінансового ризику. В той час, поточні зобов'язання значно зросли, а саме, на 74,68%, така динаміка зумовлена збільшенням кредиторської заборгованості компанії на 615080 тис. грн. Критичне підвищення кредиторської заборгованості ПрАТ «Монделіс Україна» може негативно вплинути на його діяльність через збільшення витрат, покладених на майбутній період.

В таблиці 2.15 наведено аналіз платоспроможності підприємства. Такий аналіз дає змогу оцінити рівень забезпеченості фінансовими ресурсами та проаналізувати ефективність їх використання.

Таблиця 2.15 – Аналіз платоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,04	0,1	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,93	0,63	-0,3
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	1,57	1,11	-0,46

За розрахунками з таблиці 2.15 виявлено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності за обома роками є значно нижчим за оптимальне значення, але має тенденцію до збільшення спроможності підприємства до погашення короткострокової кредиторської заборгованості. На кінець 2023р. коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 0,3, це є показником погіршення можливості погашення короткострокових зобов'язань за допомогою грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших високоліквідних активів. Коефіцієнт покриття також знизився на 0,46, таке значення вказує на погіршення здатності компанії ліквідувати поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Порівняння показників наведено в таблиці 2.16. Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4$$

Таблиця 2.16 – Абсолютні показники ліквідності балансу, тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	39291	152142	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	469163	1084243	429872	932101
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	796209	838449	2. Пасиви короткострокові (П2)	258000	235100	-538209	-603349
3. Низьколіквідні активи (А3)	570548	746936	3. Пасиви довгострокові (П3)	55435	44891	-515113	-702045
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	1657679	2202804	4. Пасиви постійні (П4)	2128185	2522659	470506	319855
Баланс	3079218	4132001	Баланс	3079218	4132001	0	0

За наведеними показниками маємо наступний вигляд співвідношення:

$$A1 < P1, A2 > P2, A3 > P3, A4 < P4$$

Наведені значення не співпадають з умовами абсолютної ліквідності.

В таблиці 2.17 розраховано показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.17 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,69	0,61	-0,08
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	-0,12	-0,29	-0,17

Кінець таблиці 2.14.

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\frac{\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104)}{\Phi.1.1495}$	0,27	0,30	0,03

Виходячи з отриманих показників аналізу, бачимо, що коефіцієнт фінансової незалежності на кінець 2023р. скоротився на 0,08, таке значення вказує на незначне послаблення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами за обидва періоди є від'ємним, це може вказувати на слабку здатність підприємства до фінансування капіталу за рахунок власних оборотних коштів. Зниження коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами на 0,17 свідчить про погіршення ситуації за цим показником. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом є невеликим, але його зростання на 0,03 означає підвищення стійкості ПрАТ «Монделіс Україна» та незначне зменшення його залежності від короткострокового фінансування.

В таблиці 2.18 наведено показники ділової активності підприємства, що оцінюється за допомогою додержання «золотого правила господарювання»: випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$T_p > T_v > T_a > 100\%$$

Таблиця 2.18 – Показники ділової активності підприємства

Показник	Індекс	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток)	Тп	-305277	404264	709541	232,43
Виручка від виконаних робіт	Тв	1079216	1263212	183996	17,05
Величина активів	Та	3079218	4132001	1052783	34,19

За наведеними показниками ділової активності маємо такий порядок темпів зростання:

$$T_{п} (232,43\%) > T_{а} (34,19\%) > T_{в} (17,05\%) < 100\%$$

Така ситуація вказує, що «золоте правило господарювання» не було виконане.

В таблиці 2.19 наведено розрахунки основних показників рентабельності досліджуваного підприємства

Таблиця 2.19 – Показники рентабельності ПрАТ «Монделіс Україна», %

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	36,16	26,57	-9,59
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	5,76	7,70	1,94
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290 (2295)/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	-7,68	8,80	16,48
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350 (2355)/\Phi.1.1300*100$	-9,91	9,78	19,70
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290 (2295)/\Phi.1.1495*100$	-16,09	19,77	35,86
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290 (2295)/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	-36,01	30,98	66,99
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290 (2295)/\Phi.1.1095*100$	-20,66	22,64	43,29
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290 (2295)/\Phi.1.1195*100$	-24,09	25,85	49,94
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090 /\Phi.2.2000*100$	26,56	20,99	-5,57
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350 (2355)/\Phi.2.2000*100$	-7,51	6,72	14,23
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	5,45	7,15	1,70

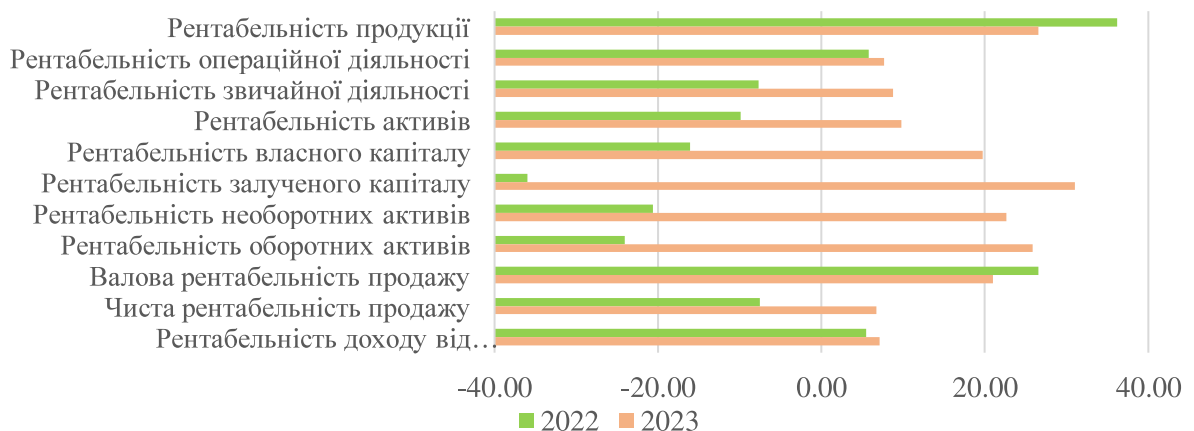


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності ПрАТ «Монделіс Україна» 2022–2023 рр.

За результатами аналізу показників рентабельності підприємства можна визначити, що рентабельність продукції у 2023р. знизилась на 9,59 %, що може свідчити про певне погіршення ситуації за цим показником. Разом з рентабельністю продукції зменшилась і валова рентабельність продажу на 5,57 % це може вказувати на незначне послаблення ефективності операційної діяльності та недостатньо ефективну політику ціноутворення. Внаслідок ліквідації збитку за 2022р., в 2023р. значного зрушення в позитивну сторону зазнали показники власного та залученого капіталу, що збільшились на 35,86 % та 66,99 % відповідно. Рентабельність оборотних та необоротних активів також дуже зросла з критичного від'ємного значення, така динаміка є показником значного покращення використання активів компанії та ефективності більшості процесів управління підприємством. Загалом за наведеними показниками рентабельності прослідковується покращення загального стану ПрАТ «Монделіс Україна» та його вихід з кризової ситуації.

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, що наведене підприємство займається виробництвом снеків та кондитерських виробів, володіє рядом торгових марок і широким асортиментом продукції. ПрАТ «Монделіс Україна» здійснює управління над Тростянецькою кондитерською фабрикою, є материнською компанією ТОВ «Чіпси Люкс» і діє на ринку разом з відомими конкуруючими підприємствами.

В рамках аналізу діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища було проведено PEST-аналіз, за яким головною загрозою для підприємства визначено політичну нестабільність. Аналіз п'яти сил М. Портера дозволив визначити сім основних конкурентів підприємства серед яких ТОВ «АВК Конфекшнінері», КК «Рошен» та АТ «ВО «Конті». За оцінкою конкурентоспроможності основних конкурентів, ПрАТ «Монделіс Україна» отримало найвищий бал серед конкурентів, але за конкурентоспроможністю продукції, а саме молочного шоколаду, поступилось кондитерській корпорації «Рошен». За результатами матриці БКГ найбільш конкурентними товарами, що приносять великі прибутки є молочний шоколад, чорний шоколад та

печиво з начинкою. За методом ефективності, оцінка конкурентоспроможності склала 12,52, що є доволі хорошим показником, враховуючи покращення ефективності збуту та просування продукції у 2023 р.

В 2022 р. економічний стан підприємства був доволі важким через війну та значні проблеми з економікою. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства більшість показників за 2023 р. відображають покращення фінансових результатів підприємства. Протягом звітнього періоду виручка від реалізації продукції зросла на 48,09%, на що вплинуло покращення продуктивності праці та адаптація виробництва до сучасних умов політичного та економічного середовища. Разом зі збільшенням виручки рентабельність виробництва та продукції зросла на 19,70% та 18,73% відповідно. Найбільш помітно поліпшення фінансового становища відображає зміна чистого прибутку, темп зростання якого склав 232,43%, враховуючи, що 2022 р. для підприємства виявився збитковим. На стрімке збільшення чистого прибутку могла вплинути адаптація ПрАТ «Монделіс Україна» до важкого економічного становища, реорганізація деяких виробничих процесів, в тому числі управління запасами, відбудова пошкоджених виробничих потужностей та загальна стабілізація стану підприємства після важких подій 2022 р. Аналіз ділової активності допоміг визначити, що підприємству не вдалось дотриматись «золотого правила господарювання». Серед показників рентабельності, в більшості можна виявити тенденцію до збільшення, окрім рентабельності продукції та валової рентабельності продажу, ці показники знизились у період 2022–2023 рр. За рахунок ліквідації збитку та отримання чистого прибутку за 2023 р. в розмірі 404264 тис. грн, значно покращились показники рентабельності власного та залученого капіталу. Також зросла рентабельність оборотних та необоротних активів більш ніж на 40%.

3 ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

3.1 Обґрунтування проєкту впровадження інтернет-магазину

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає визначення та просування власних конкурентних переваг, забезпечення фінансової стійкості та ефективності з метою утримання лідерських позицій на ринку.

За допомогою аналізу діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» було визначено, що підприємство є одним з лідерів на ринку кондитерських виробів та снеків. Хоча його конкурентна позиція є доволі сильною, за деякими показниками воно все ж поступається в боротьбі за увагу покупців. Основною проблемою підприємства є значне погіршення фінансово-економічного стану, що сталось у 2022 р. внаслідок військової агресії. У 2023 р. ситуація почала поступово покращуватись, але проблеми за частиною показників залишаються актуальними. Підприємство потребує вдосконалення механізму управління, що допоможе зменшити негативні фактори впливу зовнішнього середовища, допоможе підвищити конкурентоспроможність і нормалізувати стан економічних показників. Тому було запропоновано створення інноваційного проєкту, в основу якого покладено відкриття інтернет-магазину ПрАТ «Монделіс Україна».

З часом та стрімким ростом технологій, люди знаходять все більше можливостей задля спрощення життя та виконання буденних справ. Однією з таких все більш популярних опцій, є онлайн-шопінг. В інтернеті можна придбати все, від техніки та одягу до харчових продуктів. Найбільші супермаркети вже мають не лише фізичні магазини, а й їх онлайн-версії. Для ПрАТ «Монделіс Україна» може бути створено подібний напрям збуту

продукції. Власний інтернет-магазин, в якому буде зібрано абсолютно весь асортимент продукції, що виготовляється на підприємстві. Частіше за все у крамницях та супермаркетах, які не є власністю зазначених компаній, представляються далеко не всі позиції що надходять з заводів. Тому відкривши брендовий онлайн-магазин, поціновувачі торгових марок зможуть відкрити для себе щось нове з їх лінійки, легко замовити в будь-якій кількості бажаний товар, та сплатити за нього з різних точок країни.

Отримати замовлення можна в найближчих поштових відділеннях (з якими буде співпрацювати ця компанія) або одержати кур'єром додому, компанія орендує склади у великих містах України, щоб оптимізувати процес доставки.

Однією з переваг такого сайту для користувачів може бути отримання знижок та бонусів за використання онлайн-магазину. Щоб привернути більше уваги до свого сайту компанія може створювати віртуальні екскурсії по своїх фабриках чи деяких виробничих підрозділах за допомогою доповненої реальності, дозволяючи клієнтам отримати краще уявлення про процес виробництва. Основні переваги впровадження проєкту наведено на рисунку 3.1.

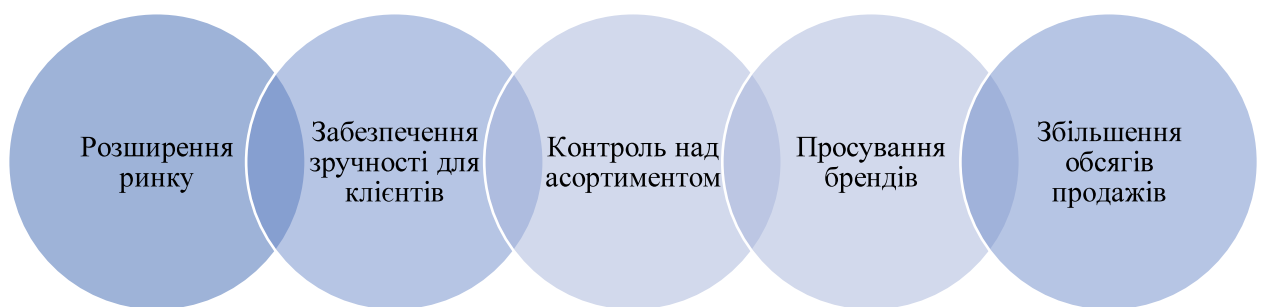


Рисунок 3.1 – Переваги створення онлайн-магазину
ПрАТ «Монделіс Україна»

Для впровадження проєкту першим етапом є створення календарного плану, що наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження інтернет-магазину

Етап	01.2024	02.2024	03.2024	04.2024	05.2024	06.2024	07.2024	08.2024	09.2024	10.2024	11.2024	12.2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Створення проєкту онлайн-магазину (дизайн сайту, встановлення його функцій та технічних вимог)	xxxxxx																
2. Замовлення компанії, що буде займатись розробкою сайту					x												
3. Постановка задачі обраній компанії, обговорення ідей, цілей та термінів, укладання контрактів. Передплата за всі необхідні функції для сайту. Початок створення сайту.						xxx											
4. Створення сайту									xxxxx								
5. Розробка та замовлення проєкту доповненої реальності та впровадження технології «WEB AR» на сайт компанії												xx					
6. Укладання контрактів з логістичними операторами – АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта»											x						
7. Суборенда додаткових складів в шести обласних центрах України. (м. Дніпро, Харків, Одеса, Київ, Вінниця, Черкаси)											xxxxx						
8. Замовлення реклами													x				
9. Розробка акційних пропозицій, доступних на сайті магазину, закріплення платіжних систем.												x					
10. Перевезення товарів з заводу у м. Тростянець до орендованих складів компанії													xxxxxx				
11. Реклама готового онлайн-магазину, залучення клієнтів																xxx	

Створення онлайн-магазину дозволить компанії привернути увагу клієнтів з усієї країни, розширення ринку та підвищення доступності продукції сприятимуть збільшенню обсягів продажів та прибутку компанії. Покупці матимуть змогу легко переглядати асортимент, порівнювати товари та робити замовлення в будь-який зручний для них час. Рекламування бренду та просування його серед клієнтів стане більш ефективним завдяки наявності онлайн-магазину.

3.2 Впровадження проєкту онлайн-магазину ПрАТ «Монделіс Україна»

Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації проєкту інтернет-магазину, тис. грн

Види робіт	Сума
1. Створення проєкту онлайн-крамниці (дизайн сайту, встановлення всіх його функцій)	80
2. Замовлення компанії, що буде займатись розробкою сайту. Постановка задачі обраній компанії, укладання контрактів. Передплата за всі необхідні функції для сайту	70
3. Оренда обладнання (сервери, комп'ютери-моноблоки HP EliteOne, ноутбуки HP Pavilion мережеве обладнання), оплата програмного забезпечення	310
4. Створення сайту	1000
5. Розробка та замовлення проєкту доповненої реальності та впровадження технології «WEB AR» на сайт компанії	400
6. Укладання контрактів з логістичними операторами – АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта»	70
7. Суборенда додаткових складів в шести обласних центрах України. (м. Дніпро, Харків, Одеса, Київ, Вінниця, Черкаси)	15000
8. Замовлення реклами	9000
9. Розробка акційних пропозицій, доступних на сайті магазину, закріплення платіжних систем.	70
10. Перевезення товарів з заводу у м. Тростянець до орендованих складів компанії	2000
Сума:	28000

З фінансової звітності підприємства відомо, що чистий прибуток за 2023р. склав 404264 тис. грн [22]. На наведений проєкт було вирішено виділити 19600 тис. грн. В зв'язку зі становищем, в якому діє компанія, іншу частину прибутку розподілено на відбудову виробничих потужностей і відшкодування інших збитків, які понесло підприємство, а також на розвиток соціальної відповідальності.

Третім етапом проаналізуємо динаміку виручки від реалізації за роками функціонування інтернет-магазину.

В таблиці 3.3 наведено запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Таблиця 3.3 – Планові показники підприємства, внаслідок створення онлайн-магазину.

№	Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	Виручка від реалізації, тис. грн	20000	34000	37400	44880	53856
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14286	22667	23375	26400	26400
3	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн (п.1–п.2)	5714	11333	14025	18480	27456
4	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % (п.3/п.2*100)	40,00	50,00	60,00	70,00	104,00
5	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % (п.3/п.1*100)	28,57	33,33	37,50	41,18	50,98

Четвертий етап: Витрати, що мають місце при виробництві. Розрахунок витрат, що мають місце при функціонуванні онлайн-магазину наведені в табл. 3.4.

Середня кількість працівників ПрАТ «Монделіс Україна» становить 750 осіб, витрати на оплату праці 314935 тис. грн. Середня заробітна плата робітника на місяць становить: $(314935/750)/12*1000=34993$ грн.

Для впровадження проєкту додатково наймається 8 робітників, тому, можемо вирахувати заробітну плату за базовий рік:

$8*(34992,778*12/1000)=3359$ тис. грн.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн

Показник	2025р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	3359,30	5710,81	6281,89	7538,27	9045,92
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	739,05	1256,38	1382,02	1658,42	1990,10
	(22% від заробітної плати)				
Повна собівартість (таблиця 3.3, ряд. 2)	14286	22667	23375	26400	26400
З повної собівартості					
постійні витрати (76%)	10857	10857	10857	10857	10857
змінні витрати (24%)	3429	11810	12518	15543	15543

У п'ятому етапі розподілено джерела фінансування інвестиційно-інноваційного проєкту. У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6. Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгостроково залученого капіталу.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації проєкту інтернет-магазину

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	70	19600	24
Залучений капітал	30	8400	22
Всього (таблиця 3.2)	100	28000	23

За даними таблиці 3.2, впровадження проєкту інтернет-магазину потребує інвестицій на суму 28000 тис.грн. На реалізацію проєкту було вирішено виділити 19600 тис. грн. з чистого прибутку ПрАТ «Монделіс Україна» та залучити кредитні кошти банку в розмірі 8400 тис. грн [22]. Для кредитування було обрано Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» за програмою Інвестиційних кредитів на купівлю авто / обладнання / нерухомості від 6 до 60 місяців під 22% річних [23].

На шостому етапі впровадження проєкту було сформовано вихідні дані, що наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання проєкту створення інтернет-магазину

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років (приймається автором)	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн (таблиця 3.2)	28000
3	кінцева вартість основних коштів, % (рекомендований норматив)	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.5)	70
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.5)	24
6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.5)	22
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн (таблиця 3.3)	20000
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн (таблиця 3.4)	10857
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн (таблиця 3.4)	3429
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (таблиця 3.7)	51
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (таблиця 3.7)	66
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (таблиця 3.7)	44
13	термін служби обладнання, років (приймається автором)	6
14	вартість обладнання, тис. грн (таблиця 3.2)	310
15	вартість оборотних коштів, тис. грн (у даному прикладі)	2000

Таблиця 3.7 – Розрахунки оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів

Формула	Розрахунки	Кількість днів
$T_{дз} = \frac{365 * ДЗ}{Вр}$	$365 * (526767 + 26374 + 50994 + 48432 + 191224 + 850) / 6017627$	51
$T_{кз} = \frac{365 * КЗ}{Вр}$	$365 * (14962 + 709006 + 27978 + 21110 + 12646 + 12660 + 304881) / 6017627$	66
$T_{тмз} = \frac{365 * ТМЗ}{Sp}$	$(365 * 570548) / 4754415$	44

На сьомому етапі інвестиційного проєкту буде створено графік обслуговування боргу, що наведений в таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – Графік обслуговування боргу, тис. грн

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Початковий баланс	8400 таблиця 3.5	7596	6614	5417	3956	2174
2. Річна виплата	2652 Формула 4	2652	2652	2652	2652	2652
3. Процентні платежі	1848	1671	1455	1192	870	478
4. Основна частина	804 (рядок 2 – ряд. 3)	981	1197	1461	1782	2174
5. Кінцевий баланс	7596 (ряд. 1 – ряд. 4)	6614	5417	3956	2174	0

$$PMT = \frac{8400}{\frac{1}{(1+0,22)^1} + \frac{1}{(1+0,22)^2} + \frac{1}{(1+0,22)^3} + \frac{1}{(1+0,22)^4} + \frac{1}{(1+0,22)^5} + \frac{1}{(1+0,22)^6}}$$

$$= 2652,42 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Восьмим етапом створення інтернет-магазину для ПрАТ «Монделіс Україна» є прогноз прибутку за проєктом, що наведено в таблиці 3.9

Таблиця 3.9 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Виручка (таблиця 3.3)	0	20000	34000	37400	44880	53856
2. Змінні витрати (таблиця 3.4)	0	3429	11810	12518	15543	15543
3. Постійні витрати без амортизації (таблиця 3.4)	0	10857	10857	10857	10857	10857
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (ряд. 1 – ряд. 2 – ряд. 3)	0	5714	11333	14025	18480	27456
5. Амортизація (формула 5)		47,5	47,5	47,5	47,5	47,5
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (ряд. 4 – ряд. 5)		5667	11286	13978	18433	27409
7. Процентні платежі (таблиця 3.8, ряд. 3)	1848	1671	1455	1192	870	478
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (ряд. 6 – ряд. 7)		3996	9831	12786	17563	26931
9. Податок на прибуток (ряд. 8 *0,18)		719,24	1769,55	2301,39	3161,25	4847,49
10. Чистий прибуток (ряд. 8 – ряд. 9)		3277	8061	10484	14401	22083

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} = (310 * (1 - 0,08)) / 6 = 47,5 \text{ тис. грн} \quad (3.5)$$

На дев'ятому етапі створення інтернет-магазину необхідно розробити баланс інвестиційно-інноваційного проєкту. Прогноз балансу наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту , тис. грн

Стаття балансу	2025	2026	2027	2028	2029
АКТИВ					
1	2	3	4	5	6
1. Необоротні активи, початкова вартість	310 (таблиця 3.6, ряд. 14)	262,5 (залишкова вартість попереднього періоду)	215	167,5	120
2. Накопичена амортизація	47,5 (таблиця 3.9, ряд. 5)	95 (значення попереднього періоду + табл. 3.9, ряд. 5)	142,5	190	237,5
3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд. 1 – ряд. 2)	262,5	215	167,5	120	72,5

Кінець таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6
4. Запаси (таблиця 3.9 (ряд. 2 + ряд. 3 + ряд. 5)) / формула 6	1726,9	2736,6	2822,0	3186,4	3186,4
5. Дебіторська заборгованість (таблиця 3.9, ряд. 1) / формула 7	2809	4775	5253	6303	7564
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд 3 + ряд.4 + ряд.5)	4798	7727	8242	9610	10823
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд. 11 – ряд. 6)	29278	32674	33998	36434	42738
8. Грошові кошти (ряд. 11*0,12)	4089	4848	5069	5525	6427
9. Фінансові вкладення (ряд. 7 – ряд. 8)	25189	27826	28929	30909	36311
10. Оборотні активи, всього (ряд. 4 + ряд 5 + ряд. 7)	33814	40186	42072	45924	53488
11. Активи, всього (ряд. 3 + ряд 10)	34076	40401	42240	46044	53561
ПАСИВ					
12. Власний капітал	19600	19600	19600	19600	19600
13. Нерозподілений прибуток (таблиця 3.9, ряд. 10)	3277	8061	10484	14401	22083
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (таблиця 3.8, ряд. 5)	7596	6614	5417	3956	2174
15. Кредиторська заборгованість (таблиця 3.9, ряд. 1) / формула 8	3604	6126	6739	8086	9704
16. Пасиви, всього	34076	40401	42240	46044	53561

$$K_{\text{ТМЗ}} = \frac{365}{T_{\text{ТМЗ}}} = 365/43,8 = 8,3 \text{ разів} \quad (3.6)$$

$$K_{\text{ДЗ}} = \frac{365}{T_{\text{ДЗ}}} = 365/51,23 = 7,12 \text{ разів} \quad (3.7)$$

$$K_{\text{КЗ}} = \frac{365}{T_{\text{КЗ}}} = 365/65,76 = 5,55 \text{ разів} \quad (3.8)$$

Десятим етапом інноваційно-інвестиційного проєкту є створення прогнозу грошових потоків, який наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків проєкту інтернет-магазину,
тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029
1. Чистий прибуток (таблиця 3.10, ряд. 13)	3277	8061	10484	14401	22083
2. Амортизація (таблиця 3.9, ряд. 5)	47,5	47,5	47,5	47,5	47,5
3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.6, ряд. 15)					2000
4. Залишкова вартість необоротних активів					25
5. Сума надходжень (ряд. 1 + ряд 2 + ряд. 3 + ряд. 4)	3324	8109	10532	14449	24156
6. Сплата основної частини боргу (таблиця 3.8, ряд. 4)	981	1197	1461	1782	2174
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.10, ряд. 5)	0	4775	5253	6303	7564
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.10, ряд. 4)	0	2736,6	2822,0	3186,4	3186,4
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.10, ряд. 15)	0	6126	6739	8086	9704
10. Чистий грошовий потік (ряд. 5 – ряд. 6 – ряд. 7– ряд. 8 + ряд. 9)	2343	5526	7735	11263	20935

Залишкова вартість основних засобів розраховується за формулою:

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a = 310 - 47,5 * 6 = 25 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

3.3 Оцінка ефективності проєкту інтернет-магазину

Перший показник оцінки ефективності проєкту – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за формулою:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.10)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн (таблиця 3.5);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн (таблиця 3.11, ряд. 10);

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. (таблиця 3.5).

$$NPV = -19600 + \frac{2343}{(1+0,24)^1} + \frac{5526}{(1+0,24)^2} + \frac{7735}{(1+0,24)^3} + \frac{11263}{(1+0,24)^4} + \frac{20935}{(1+0,24)^5} =$$

463,23 тис. грн.

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 24%, розміру власних коштів 19600 тис. грн і чистих грошових потоках, що наведені у табл. 10, розмір NPV складає 7657,04 тис. грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.11)$$

$$\frac{(2343 + 5526 + 7735 + 11263 + 20935)/5}{\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right)} = 19600$$

$$9560,4 * k = 19600$$

$$k = 2,05012$$

Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років):

$$x = 30 \% \rightarrow k = 2,43557$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516 [24].$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 30\% + \frac{2,43557-2,05012}{2,43557-2,03516} * 10\% = 39,63\%.$$

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності створення інтернет-магазину, тис. грн

Рік	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий грошовий потік (таблиця 3.11, ряд. 10)	-19600	2343	5526	7735	11263	20935
Дисконтований грошовий потік (складові формули 10)	-19600	1889,5	3594	4057	4764	7141
Акумуляований грошовий потік	-19600	-17711	-14117	-10059,7	-5296	1845

Дисконтований термін окупності складає: $4 + 5296/7141 = 4,7$ роки з початку створення інтернет-магазину для ПрАТ «Монделіс Україна», це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу, зазначимо що для ПрАТ «Монделіс Україна» було запропоновано проєкт зі створення онлайн-магазину, через який підприємство зможе додатково продавати власну продукцію, забезпечуючи більш комфортні умови придбання товарів, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність. Додатковими опціями проєкту є використання акційних пропозицій, задля залучення нових покупців на сайті планується відтворення технології виробництва за допомогою доповненої реальності, через яку користувач зможе отримувати інформацію про створення продукту, який він може придбати. Проєкт потребує вкладень на суму 28000 тис. грн., з яких 19600 тис. грн. планується виділити з прибутку підприємства за 2023 р., та залучити кредитні кошти АТ «Райффайзен Банк» в розмірі 8400 тис. грн. під 22% річних. Проєкт реалізується впродовж шести років, планова виручка від реалізації в перший рік становить 20000 тис. грн. Ефективність проєкту була оцінена за трьома показниками. NPV дорівнює 463,23 тис. грн., та вказує на високу ефективність проєкту. Внутрішня норма прибутковості (IRR) склала 39,63%, що значно перевищує вартість власного капіталу та є позитивним показником впровадження проєкту. Дисконтований термін окупності склав 4,7 років з початку створення проєкту, що є менше його тривалості, та вказує на можливість його прийняття до реалізації.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування механізму управління ПрАТ «Монделіс Україна» з метою підвищення його конкурентоспроможності, що дозволяє зробити наступні висновки.

Механізм управління є сукупністю послідовних процесів та дій, що є необхідними для успішного функціонування підприємства. Механізм управління конкурентоспроможністю є комплексом взаємопов'язаних організаційно-економічних ресурсів та інструментів, спрямованих на створення цінностей та розширення конкурентних переваг для підвищення успіху функціонування та розвитку компанії. Планування майбутнього розвитку підприємства ґрунтується на ретельному аналізі його поточного стану і прогнозуванні майбутніх тенденцій. Одним з ключових аспектів цього аналізу є визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках, на яких воно діє. Це важливо для розуміння того, як підприємство сприймається у порівнянні з конкурентами та які чинники впливають на його успіх. Розуміння своєї конкурентоспроможності дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості для їх покращення. Важливо розробити стратегію для усунення виявлених проблем шляхом впровадження необхідних економіко-організаційних заходів шляхом аналізу факторів, що мають найбільший вплив на успішність підприємства.

В рамках аналізу діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» в умовах конкурентного середовища було проведено PEST-аналіз, за яким головною загрозою для підприємства визначено політичну нестабільність та аналіз п'яти сил М. Портера, що дозволив визначити сім основних конкурентів підприємства, ряд постачальників та покупців продукції. За оцінкою конкурентоспроможності основних конкурентів, ПрАТ «Монделіс Україна» отримало найвищий бал серед конкурентів, але за конкурентоспроможністю

одного з видів продукції, поступило своєму конкуренту. В рамках аналізу БКГ було виявлено найбільш конкурентні товари, з найбільшими прибутками, серед них молочний шоколад, чорний шоколад та печиво з начинкою. За методом ефективності, оцінка конкурентоспроможності склала 12,52, що є доволі хорошим показником, враховуючи покращення ефективності збуту та просування продукції у 2023 р.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства більшість показників за 2023 р. відображають покращення фінансових результатів підприємства. Протягом звітного періоду виручка від реалізації продукції зросла на 48,09%, разом зі збільшенням виручки рентабельність виробництва та продукції зросла на 19,70% та 18,73% відповідно. Найбільш помітно поліпшення фінансового становища відображає зміна чистого прибутку, темп зростання якого склав 232,43%, враховуючи, що 2022 р. для підприємства виявився збитковим. Серед показників рентабельності, в більшості можна виявити тенденцію до збільшення, окрім рентабельності продукції та валової рентабельності продажу, ці показники знизились у період 2022–2023 рр. В більшості показники відображають стабільний рух підприємства в напрямку покращення власної діяльності, хоча аналіз деяких показників також дозволив виявити наявні проблеми підприємства.

Задля виконання задачі з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Монделіс Україна» та максимізації його прибутків, підприємству було запропоновано проєкт створення інтернет-магазину. Додатковими перевагами цього магазину є використання акційних пропозицій розроблених під кожного користувача, також задля залучення нових покупців на сайті планується відтворення технології виробництва за допомогою доповненої реальності, через яку користувач зможе взаємодіяти з об'єктами на виробництві та отримувати інформацію про створення продукту. З боку управління підприємством наведений проєкт має ряд переваг, серед яких збільшення обсягів продажів, контроль над асортиментом, зручність використання

покупцями та просування власних брендів. Проект вимагає фінансування на суму 28 млн грн, з яких 19,6 млн грн планується виділити з прибутку підприємства за 2023 рік, а також залучити кредитні кошти в розмірі 8,4 млн. Реалізація проекту триватиме шість років, очікується, що планова виручка від реалізації у перший рік становитиме 20 млн грн. Оцінка ефективності проекту за показниками NPV, IRR та дисконтованого періоду окупності підтверджує доцільність його реалізації. Чистий приведений дохід (NPV) складає 463,23 тис. грн, що свідчить про позитивні фінансові результати впровадження проекту. Внутрішня норма прибутковості (IRR) на рівні 39,63% значно перевищує вартість власного капіталу, що є позитивним показником для інвестицій. Дисконтований період окупності у 4,7 років є меншим за тривалість проекту, що додатково вказує на його фінансову доцільність.

Таким чином, проект створення інтернет-магазину для ПрАТ «Монделіс Україна» має високу потенційну ефективність та перспективи успішної реалізації, що підвищить конкурентоспроможність підприємства, розширить ринок збуту та збільшить прибутки.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6, Т.1. С. 272–279. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-45.pdf>
2. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
3. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>
4. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22. Ч. 3. С. 98–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%283%29_26
5. Кривенко Л.В. Мішенін Є.В., Макаренко М.І., Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / Суми : СумДУ, 2018. 330 С. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/67811>
6. Дудник О.В. Міненко С. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 29(1). С. 112-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29(1)_25).
7. Головчук Ю.О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1 (47). С. 63–69. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26552.pdf>
8. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності

підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf

9. Захаров В.А. Конкурентне середовище промислового підприємства та його вплив на операційний менеджмент. *Економіка та управління підприємствами*. ХНЕУ. 2019. URL: <http://surl.li/nzmrw>

10. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4. С. 14–21. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/945086>

11. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/382/369/>

12. Воронюк, Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 139–148. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/ujae_2019_r03_a16.pdf

13. Балдинюк, В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1647/1584/>

14. Длугопольський О.В., Олійник Д.М. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. №2 (6). С. 265–270. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/119/106/>

15. Живко З.Б. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення підприємства. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави*. Харків, 2019. С. 168–171 URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/06_12_2019/pdf/54.pdf

16. Сорокіна А.М. тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі

України. *Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>

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

18. Latifundist: головний сайт про агробізнес. Монделіс Україна, виробник какао, шоколаду та солодких кондитерських виробів. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1465-mondelis-ukraina>

19. Духновський І.М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. №2 (63) 2021. С 71-75 URL: <http://surl.li/ckqsa>

20. Коваленко Ж.С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. Економіка інноваційної діяльності підприємств. Київський національний університет технологій та дизайну 2019. С 85-86 URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14193/1/NRMSE2019_V3_P085-086.pdf

21. Шіковець К.О. Квіта Г.М. Гурцак Є.О. Моделювання конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. Випуск 13, Одеса 2017. С 108-110 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/20.pdf

22. Фінансова звітність ПрАТ «Монделіс Україна», 2023. URL: https://clarity-project.info/edr/00382220/finances?current_year=2023.

23. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/>

24. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів. URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2

25. Ярошенко Ю.О., Швець В.Я., Іванова М.І. Механізм управління підприємством задля підвищення його конкурентоспроможності. Тиждень студентської науки - 2024: Матеріали сімдесят дев'ята студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 8-12 квітня 2024 року). – Д.: НТУ «ДП», 2024. С 410-412. URL: <http://surl.li/zuaklz>