

*Міністерство освіти і науки України*

*Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: Діагностика конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької  
діяльності*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ /Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ / Дегтярьова І.Б./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ /Адаменко С.А./  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ ПЕз-71С  
шифр*

**Суми 2021**

## Анотація

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із 44 сторінок тексту; 3 розділів; 13 таблиць; 15 формул; списку використаної літератури із 47 джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – виконати діагностику конкурентного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна».

Методологічна основа дослідження: концепції та підходи теорії бізнес-діагностики стратегічного аналізу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

У першому розділі роботи «Бізнес-діагностика як інструменту аналізу суб'єктів підприємницької діяльності» розглянуто зміст та інструментарій бізнес-діагностики і її роль у проведенні діагностичних процедур у підприємницькій діяльності..

У другому розділі роботи «Діагностика конкурентоспроможності підприємства «Монделіс Україна» проведено аналіз основних засад конкурентного розвитку, визначені пріоритетні напрямки конкурентного розвитку підприємства.

У третьому розділі роботи «Напрямки формування конкурентного розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» запропоновані підходи до формування конкурентної стратегії розвитку компанії ПрАТ «Монделіс Україна», сформовано конкурентну стратегію компанії.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ефективність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія.

## Зміст

<b>Вступ</b>	4
<b>Розділ 1. Бізнес-діагностика як інструменту аналізу суб'єктів підприємницької діяльності</b>	6
1.1. Теоретичні основи бізнес-діагностики	6
1.2. Техніко-економічні показники для проведення діагностичного дослідження	14
<b>Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності підприємства «Монделіс Україна»</b>	19
2.1. Конкурентний аналіз підприємства «Монделіс Україна»	19
2.2. Аналіз основних засад конкурентного розвитку	20
2.3. Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Монделіс Україна»	28
<b>Розділ 3. Напрямки формування конкурентного розвитку ПрАТ «Монделіс Україна»</b>	30
3.1. Обґрунтування основних техніко-економічних показників конкурентного розвитку ПрАТ «Монделіс Україна»	30
3.2. Формування конкурентної стратегії розвитку компанії «Монделіс Україна»	32
<b>Висновки</b>	39
<b>Список використаних джерел</b>	40

## ВСТУП

Об'єктами дослідження роботи є процеси підприємницької діяльності. Величезна кількість різноманітних факторів здійснює вплив на підприємства, які проводять власну господарську діяльність у динамічних умовах та умовах нестабільності, а саме: перехід до альтернативних джерел енергії [38, 39, 40, 41], цифровізація бізнес-процесів [44, 45, 46, 47], подальша глобалізація відносин та інше. Вони також зазнають впливу не передбачуваних факторів у більшості випадків. І це призводить до виникнення новітніх вимог до інструментарію менеджменту а також до методів дослідження й оцінки. Необхідність вдосконалення відомих на сьогоднішній день та розробка інноваційних теоретичних і прикладних рішень, які спрямовані забезпечити високу ефективність аналізу і менеджменту підприємств у умовах ринкових відносин [42, 43]. І це стає все більш очевидним та актуальним.

Тому в даний час існують об'єктивні передумови використання такого інструменту, як бізнес-діагностика в системі управління підприємством, що дозволило б провести структурний аналіз, отримати достовірні й повні дані щодо діяльності підприємств. Це стало основою для формування й прийняття ефективних рішень у менеджменті. Використання бізнес-діагностики у процедурах менеджменту господарської діяльності суб'єктів господарювання дає можливість вчасно вивчати та виявляти стан підприємства у відповідності до непрямих факторів і ознак, які є особливо важливими в умовах невизначеності зовнішнього бізнес-середовища.

Діагностичні процедури забезпечують виконання трьох головних функцій: оцінювання, діагностика та пошук можливих напрямків покращення показників діяльності підприємства.

# РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТУ АНАЛІЗУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1 Теоретичні основи бізнес-діагностики

Бізнес-діагностика - це інструмент для проведення якісного аналізу поточного стану бізнесу. Його мета - показати «сильні» і «слабкі» місця бізнесу, що допоможе власнику краще орієнтуватися не тільки в управлінні бізнесом, а й в плануванні і прогнозуванні перспектив. В умовах постійно і різко мінливого зовнішнього середовища, знати «сильні» і «слабкі» місця свого бізнесу життєво необхідно [1].

Бізнес-діагностика націлена на пошук нагальних проблем, завдяки яким буде підвищена дієвість, ефективність та покращені фінансові показники господарської діяльності компаній.

За наслідками повномасштабної бізнес-діагностики господарської діяльності підприємства формуються відповідні заходи, які направлені на розвиток системи менеджменту і фінансового зцілення підприємства, підвищення рентабельності, поліпшення реального управління та збільшення ринкової привабливості компанії. Це є вкрай важливим, оскільки це свідчить про комерційну цінність самої бізнес-діагностики, та наявний прямий зв'язок із збільшенням фінансових результатів. Бізнес-діагностику можуть реалізовувати планово-аналітичні служби підприємств, а також можуть розглядатися варіанти залучення сторонніх консультантів, які гарантують високу об'єктивність отриманих результатів, виявлених аналітиками незалежними [2].

Об'єктом діагностики як правило є саме підприємство, його окремі елементи; бізнес-процеси на підприємстві; підрозділи підприємства; види діяльності; виробничі функції та ін.

Метою бізнес-діагностики є визначення стану об'єкта дослідження із використанням виконання цілого комплексу дослідницьких аналітичних

інструментів.

Основні завдання бізнес-діагностики полягає у обґрунтуванні необхідних заходів, менеджерських рішень, які спрямовані на налагодження діяльності складових компонентів складної системи, якою є підприємство.

Існує певна спорідненість між економічною діагностикою та економічним аналізом. Але, зокрема, виникає розрізнення за поставленими цілями, задачами та інструментами, які використовуються під час діагностування (таблиця 1.1). Аналіз вивчає кількісні параметри, дає змогу знайти як змінюються різні параметри діяльності підприємства. Спектр задач, які вирішує бізнес-діагностика є набагато ширшим від економічного аналізу. Так, зокрема можуть визначатися наявні причини, які привели до зміни технічних та економічних, а також екологічних [31] параметрів у господарській діяльності підприємства. Бізнес-діагностика дає можливість оцінити потенціал компанії на предмет можливих корегувань негативних тенденцій розвитку, ситуації із конкуренцією даного підприємства на ринку, оцінити перспективи підвищення рівня конкурентоспроможності в цілому та продукції, яка випускається. Відбувається розгляд різних економічних суб'єктів, які працюють у конкурентному зовнішньому середовищі [3].

Таблиця 1.1 Порівняння економічного аналізу та бізнес-діагностики [3]

Назва ознаки	Змістова характеристика економічного аналізу	Змістова характеристика Бізнес-діагностика
Масштабність	Конкретність	Всеосяжність
Інформативна база	статистична, фінансова, облікова	Статистична, фінансова, облікова інформація, дані спостережень, експертних опитувань, зовнішня інформація, та ін..
Результат	Описання ситуації	Опрацювання рекомендацій щодо поліпшення
Методологічна база	Уніфіковані методики	Спеціалізовані методики
Об'єкт дослідження	Операція або вид діяльності підприємство у цілому	Внутрішні процеси підприємства, його відносини із іншими ринковими суб'єктами

Бізнес-діагностика надає управлінцям так переваги:

- можливість ретельно зрозуміти поточну ситуацію на підприємстві. В цьому випадку потрібно надати об'єктивний аналіз, при цьому має бути відсутня упередженість оціночних процедур;

- можливість знайти «слабкі місця» і розпізнати ті фактори, які впливають суттєво;

- знизити ризики менеджменту.

- знайти причинно-наслідкові зв'язки між наявними проблемами досліджуваного підприємства;

- сформувані інформаційні, технологічні, організаційні, технічні, пропозиції, які дадуть змогу реалізувати визначені стратегічні цілі.

Цілі підприємства дають можливість визначити та сформувані на довгострокову перспективу розвиток самого підприємства, забезпечення їх досягнення призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Короткостроковий аналіз націлений на те, щоб забезпечувати гнучку політику використання оборотних коштів та управління поточними зобов'язаннями за умови, що на підприємстві існує стійка тенденція розмірів і використання основного капіталу та довгострокових джерел фінансування. Такий аналіз має відобразити можливості менеджменту підприємства у поточному управлінні господарською діяльністю у сучасних умовах господарювання.

Що ж до практики використання середньострокового аналізу існує можливість збільшити власні кошти і це може відбуватися за рахунок збільшення прибутку і збільшення основних засобів [26; 30; 35]. Використання довгострокового аналізу ґрунтується на можливості та необхідності забезпечення гнучкого використання як активів так і пасивів підприємства.

Економічна діагностика вимагає, відповідно до обраної методології, вибору певних джерел інформації, збору і обробки необхідної інформації з

використанням відповідних методів аналізу, підготовки необхідних заходів. В процесі діагностики необхідно вивчити взаємозв'язку між загальними цілями організації, а також оцінити здатність організації здійснювати зміни.

Економічні діагностичні процедури мають чітко окреслені характеристики дослідницького процесу. Однак, дуже інколи важливо притримуватись назначеного спільного порядку коли проводяться діагностичні дії на рівні всього досліджуваного підприємства.

Перший етапі проводиться при тісній взаємодії керівництвом підприємства і дослідників. На цьому етапі розробляється мета і основна ціль для проведення діагностики, визначається об'єкт чи буде проаналізовано підприємство в цілому, чи то його окремі бізнес-процеси та/або його окремі підрозділи, можливо, в якості об'єкта будуть визначені виробничі функції, види діяльності встановлюється предмет дослідження.

На початковому першому етапі діагностики визначається у якому форматі буде проводитись саме дослідження (це буде експрес-діагностика чи комплексна), вказують обсяги робіт, час, та необхідні людські, фінансові, управлінські та інші ресурси, будуть визначені відповідні джерела й способи отримання інформації. На рисунку 1.1.представлені можливі способи отримання інформації коли проводиться економічне діагностування



Рис.1 Способи отримання інформації в умовах проведення економічної діагностики [4]



Способи отримання необхідної інформації будуть залежати від мети, об'єкту та визначатися конкретними умовами господарської діяльності підприємства. Якщо в процесі діагностики поєднати не один а декілька способів збору та отримання інформації, можна досягти найкращого ефекту за результатами проведення діагностування.

Виконання економічної діагностики передбачає, що аналітик оперує доволі великими обсягами інформації, а інколи і навіть дуже часто стикається із з обмеженою та неповною інформацією. Для того щоб координувати роботи із діагностики формується робоча група.

На другому етапі передбачається визначення і обґрунтування цілої низки показників, які дають можливість здійснити заплановане діагностування.

З метою належного відображення та оцінки об'єкта дослідження, виникає необхідність формування цілої низки критеріїв, які потрібні для адекватного зображення специфіки даного суб'єкта підприємницької діяльності і крім того будуть враховані впливи як зовнішніх так і внутрішніх факторів.

Змістовно всі показники можна розділити на кількісні і якісні. Кількісними є ті показники, які відображають обсяги виробництва, кількість працівників, плинність, ринкові частки підприємства, яке досліджується та ін. [6].

Якісні показники характеризують важливі та властивості об'єктів дослідження. Це може бути якість управління, гудвіл, лояльність споживачів тощо. Кількісні та якісні показники мають тісний взаємозв'язок. Якщо відбувається зміни у кількісних показниках, то і неодмінно будуть спостерігатися зміни у якісних. Таким чином обидві групи показників використовуються комплексно.

Існують аналітичні показники, які можливо використовувати для майже всіх підприємствах. Певна частина показників враховує специфіку виробництва у галузях народного господарства. Ця особливість дає змогу поділи їх усіх на загальні та специфічні.

Якщо в якості специфічної характеристики беруть ступінь узагальнення, то виділяють узагальнюючі, локальні та непрямі показники [11]. Узагальнюючі застосовують з метою загальної характеристики економічних явищ, які є непростими за своєю природою. Окремі характеризують певні особливості елементів явищ і процесів, які досліджуються. Допоміжні показники служать для більшої повноти та детальності характеристик об'єкта дослідження.

Якщо в якості критерію використати методи вираження, то всі показники можна розділити на абсолютні та відносні. Абсолютні мають грошове вираження або натуральне. Відносні демонструють яке існує співвідношення між двома абсолютними показників і представлені у відсотках, коефіцієнтах, індексах. Питомі показники – це своєрідний різновид абсолютних та відносних показників.

Всі показники, що використовуються у діагностуванні стану підприємства, існує необхідність розробки відповідних шкал для вимірювання конкретних значень показників, встановлення нормативних (базових, референтних) значень цих показників стосовно конкретної ситуації. Це допоможе більш точніше визначити стан підприємства [15].

На третьому етапі проведення діагностичних процедур щодо підприємства, як складної економічної систем, передбачено проведення різних за складністю аналітичних дій. Зміст конкретних дій буде визначатися залежно від напрямів діагностування, доступу до наявної інформації і професійних компетенцій бізнес-аналітиків [26; 27; 30].

На наступному четвертому етапі комплексної бізнес-діагностики проводиться кількісна і якісна ідентифікація стану об'єкта. Така оцінка, як правило, проводиться на базі обраної системи показників. Як наслідок далі проводять аналіз і оцінку бізнес-стратегій та стратегічних і поточних цілей підприємства, можливостей їх досягнення а за нагальної необхідності і можливості швидкого та ефективного коригування [32; 35].

Ці варіанти цілей підприємства, які є актуальними дають можливість забезпечити проведення та визначення причинно-наслідкового аналізу

можливостей щодо вирішення актуальних проблем підприємства, виявляються причини щодо обмеження існуючих ресурсів компанії. Процес дослідження та визначення «вузьких місць» дає можливість уточнити і правильно поставити діагноз об'єкту аналізу.

Коли ключові проблеми підприємства чітко визначені – це означає що дослідники отримали найбільш точні результати цього етапу досліджень, знайшли основні проблеми і причини, які призвели до їх виникнення. Це дає можливість управлінській команді розв'язати проблеми та обрати найбільш доречні варіанти рішень і прогностичні результати.

Коли базові основні проблеми визначені, інформація, яка була отримана в результаті дослідження буде застосована для прийняття управлінських рішень. Так, будуть підготовлені відповідні висновки щодо поточного стану об'єкті та здійснено прогнози майбутніх змін. Будуть розроблені відповідні рекомендації щодо застосування запобіжних заходів із усунення «вузьких місць», із урахуванням того, які з них є пріоритетними до виконання і які можна швидко вирішити, виконати, або які проблеми можна швидко усунути.

Нарешті, у межах розглянутих варіантів цілей підприємства проводиться причинно-наслідковий аналіз можливостей розв'язання найбільш гострих проблем підприємства при встановлених обмеженнях на наявні ресурси. Тобто у процесі дослідження виявлених «вузьких місць» діагноз аналізованого об'єкту уточняється.

Найбільш ефективним результатом цього етапу досліджень є чітке визначення ключових проблем і причин їх виникнення, для розв'язання яких повинні бути запропоновані варіанти рішень із прогнозом можливих результатів.

Для формування списку ключових проблем використовуються різні прийоми:

- визначення переліку проблем за функціональними напрямками діяльності підприємства і/або бізнес-процесами;
- формування проблемного поля підприємства з ранжируванням

проблем на стратегічні і тактичні;

– формування проблемного поля підприємства з ранжируванням проблем за критерієм «необхідні зусилля / ефективність».

Після визначення основних ключових проблем отримана інформація застосовується у процесі управління. Зокрема, готуються висновки про поточний стан об'єкта і прогноз його змін у майбутньому. Формуються рекомендації стосовно впровадження коригувальних і/або запобіжних заходів щодо усунення виявлених «вузьких місць», з урахуванням їх пріоритетності і можливості виконання.

Останній етап – це перевірка результатів того, як застосовані були і наскільки ефективними були коригувальні та/або запобіжні заходи. аналізується господарська діяльність об'єкта діагностування відповідно до обраних критеріїв і виконується порівняння виробництва до і після впровадження відповідних заходів.

У порівнянні з традиційними функціями - проведенням техніко-економічного аналізу - сучасному аналітику необхідно визначити положення об'єкта, наприклад підприємства, на ринку своєї продукції, оцінити його конкурентоспроможність, визначити стан економічної безпеки і т.д ..

Вивчення економічного стану, проблем, що мають місце в організації, виявлення факторів і сил, які впливають на певні проблеми, підготовка необхідної інформації допоможуть в подальшому плануванні і успішному подоланні проблем, що виникають у суб'єктів господарської діяльності.

## **1.2. Техніко-економічні показники для проведення діагностичного дослідження**

Технічні та економічні показники – це значення, які дають характеристику матеріальному і виробничій базі підприємств, процесу використання засобів та предметів праці, організації виробничої діяльності, виробничих витрат.

Технічні та економічні показники можуть використовуватися задля розробки планів і аналізу процесів організації виробництва, трудової діяльності робітників, використання рівня технологій, якості продукції, застосування основних й оборотних фондів. Вони забезпечують основу розробки технічного та промислового плану виробництва.

Техніко-економічний аналіз можуть здійснювати економісти, інженерно-технічні працівники, органи управління за оперативними та періодичними даними.

Мета такого аналізу - оцінка господарської діяльності, знаходження причин взаємозв'язків та взаємодії різноманітних економічних, інноваційних, технічних факторів, визначення заходів для раціонального використання ресурсів.

Техніко-економічний аналіз як правило зводиться до проведення внутрішнього господарського аналізу. В результаті проведеного аналізу визначається особливості діяльності всіх структурних підрозділів, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць на підприємстві. Для проведення такого аналізу повинна бути у дослідника вся необхідна інформація. Взяти всю потрібну інформацію бізнес-аналітик може в планово-економічному відділі, із матеріалів оперативного та бухгалтерського обліку, управлінського обліку.

Техніко-економічний аналіз можна проводити щоденно, кожні десять днів, кожного місяця, кварталу, року і сформувати підсумкову звітність. Ці результати аналізу підприємства, його поточного стану дають можливість і підставу включати в дію і реалізовувати відповідні управлінські рішення.

Наразі, роль техніко-економічного аналізу збільшується і пришвидшується, набуває неабиякої актуальності. Оскільки, основні показники, які характеризують ефективність впровадження новітньої техніки, та технології, принципів організації виробництва, на підприємствах розраховуються та плануються у відповідних відділах. Відтак, виникає нагальна потреба у детальному аналізі і обґрунтуванні технічних та економічних показників діяльності підприємства.

Важливим є також врахування основних напрямів розвитку в умовах індустріальних революцій, а це зокрема Індустрій 3.0, 4.0, 5.0 [5; 21; 22]. Необхідно також враховувати досвід провідних країн Європи у вирішенні цих питань, та питань розвитку інновацій [33; 34].

Як правило, коли проводять аналіз таких базових для підприємства формується відповідна таблиця. Як правило проводять аналіз значень базових показників за останніх 3-5 років. До таких показників слід віднести [8]

1. Виробіток на одного працюючого
2. Обсяги реалізації виробленої продукції
3. Собівартість виробленої продукції
4. Середньорічну вартість майна
5. Вартість активів підприємства
6. Первісну та середньорічну вартість основного капіталу
7. Кількість працюючих
8. Чистий прибуток
9. Фонд оплати праці

Ці наведені показники будуть служити базою для проведення аналізу таких показників як:

1. Фондовіддача та фондомісткість
2. Продуктивність праці
3. Середня зп
4. Показники рентабельності підприємства та продукції

На основі проведених розрахунків будуть сформовані відповідні висновки. Для підприємства основними показниками вважається рентабельність, оборотність товарно-матеріальних запасів.

Техніко-економічні показники в будівництві характеризують:

- ГЕН плани
- Індивідуальні житлові будинки
- Багатопверхові житлові будинки
- Громадські споруди

Техніко-економічне обґрунтування – це документ, який складається перед самим запуском проекту, і він уточнює і доповнює план розвитку, розташування певної промислової галузі у складі документального обґрунтування економічної необхідності та потреби проектування, місця розміщення підприємства, проектних потужностей, номенклатури продукції, яка буде вироблятися, паливно-сировинні ресурси, воду. Будуть визначатися базові важливі технологічні і будівельні рішення та найважливіші техніко-економічні показники виробництва і будівництва у поточному періоді.

Розробка ТЕО здійснюється на основі перспективного плану розвитку галузі промисловості, у яку увійде об'єкт, що проектується (копальня, збагачувальна фабрика тощо).

У ТЕО повинні бути висвітлені наступні питання:

- вплив проектного об'єкта на ріст продуктивності галузі;
- обґрунтування продуктивності і місця будівництва об'єкта;
- можливості виробничого і господарського кооперування з підприємствами даного промислового району;
- вплив проектного об'єкта на інші галузі промисловості;
- орієнтовні дані про величину капітальних вкладень і собівартість продукції;
- порівняння очікуваних техніко-економічних показників з показниками вітчизняних і закордонних об'єктів-аналогів;

- обсяг додаткових дослідницьких робіт перед розробкою проєкту об'єкта, інновацій [33; 34].

Для великих підприємств ТЕО розробляється спеціалізованою проєктною організацією, для підприємств невеликої потужності — головним управлінням міністерства, якому підпорядкована дана галузь. ТЕО розглядається і затверджується міністерством (замовником). За затвердженням ТЕО замовник складає завдання на проєктування об'єкта.

Термін «Техніко-економічне обґрунтування» має в принципі той же зміст, що і проєктний аналіз, однак, як правило, розуміється більш вузько як аналіз інвестиційних проєктів лише з погляду комерційних, технічних і фінансових аспектів.

Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) – це розрахунок економічної доцільності здійснення проєкту, заснований на порівняльній оцінці витрат і результатів ефективності використання, а також строку окупності вкладень. ТЕО – це виваженість кожного вашого кроку в реалізації задуманого.

Методика підготовки і склад ТЕО, у наш час, не існує певних методик підготовки ТЕО. Ми пропонуємо наступну схему ТЕО, що використовується в практиці підготовки бізнес-планів на Заході (відповідно до основних вимог і стандартів таких організацій, як Всесвітній Банк, ЮНІДО, ЕБРР).

1. Мета проєкту;
2. Пропозиції щодо конкретного проєкту і переслідуваної мети;
3. Пропонована структура кредиту або субсидії;
4. Про компанію та її діяльність:
  - Історія компанії, місцезнаходження,
  - Продукція (послуги), споживачі, постачальники,
  - Діяльність, виробничий процес,
  - Організація, керівництво (персонал),
  - Особливі переваги діяльності компанії.
5. Опис ринку:
  - Визначення, оцінка ринку,



- Робота компанії на ринку,
  - Аналіз конкуруючих фірм.
6. Маркетинг і реалізація:
- Стратегія маркетингу
  - План реалізації
7. Заходи щодо поліпшення діяльності компанії:
- Виробництво, Фінанси, маркетинг і реалізація.
8. Заходи для залучення інвестицій:
- Підстави для інвестування в країну (регіони), на ринку діяльності компанії,
  - Підстави для інвестування в Компанію
9. Інформація про фінансову діяльність за минулі роки:
- Історична довідка про фінансові дані.
10. Фінансова інформація:
- Джерела фінансування і використання коштів,
  - Перелік виробничого устаткування та активів,
  - Звіт про доходи, про рух готівки,
  - Аналіз критичного обсягу виробництва, передбачуваних витрат.
11. Прогнозовані доходи:
- Щомісячне зведення
  - Перший рік, річне зведення
  - Другий і третій роки,
  - Припущення і пояснення.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

### 2.1 Конкурентний аналіз підприємства «Монделіс Україна»

«Монделіс Україна» - це українське підприємством, яке є в складі групи компаній Mondelez International. Mondelez International – це один із найбільших у світі виробників шоколадних товарів, печива, цукерок, і другий найбільший світовий виробник жувальної гумки. До складу «Монделіс Україна» входять Тростянецька фабрика ПрАТ «Монделіс Україна» і дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс». Продукцію компанії «Монделіс Україна» представляють на території України торгові марки «Корона», Milka, «Люкс», Jacobs, Carte Noire, "Ведмедик «Барні», «belvita!Добрий Ранок!», Tusc, Oreo, Picnic, Dirol, Halls, та Tassimo.

У професійній команді «Монделіс Україна» працюють більш ніж 1800 працівників. Щорічне опитування Ernst&Young показує, що ця компанія є одним із найкращих роботодавців в Україні [9].

Впродовж двадцяти років стабільної роботи на ринку України компанія збільшила обсяги продажів більше ніж у 100 разів. Наразі вартість складає понад \$400 млн. Більше \$200 мільонів компанія інвестувала у розвиток бізнесу і економіки нашої країни.

До державного бюджету України було сплачено більше 1,6 млрд. грн. податків за весь період роботи на території України. У період із 2011 до 2019 років «Монделіс Україна» надала більше 4,2 млн. грн. на реалізацію проєктів корпоративної соціальної відповідальності, і переказала на благодійність двісті тон продукції, вартість якої складає більше восьми млн. грн.

«Монделіс Україна» - це підприємство - юридична особа, яка діє відповідно до законодавства України. Підприємство здійснює власну господарську діяльність у відповідності до чинного Цивільного кодексу України, Господарського Кодексу України та інших законодавчих актів і законів. Підприємство працює як акціонерне товариство приватного типу.

Основними напрямками підприємства є зростання доходів шляхом збільшення виробництва та підняттям якості продукції, для гідного конкурування на ринку. У своїй соціальній діяльності компанія «Монделіс Україна» головним чином спрямовується на двох основних напрямках: активний спосіб життя та здорове харчування. Протягом 2011-2018 років «Монделіс Україна» інвестувала 5,2 млн. грн. у проекти соціальної відповідальності. У 2018 році компанія передала на благодійність більше тридцяти дев'яти тон власної продукції, вартість якої становить 5,6 млн. грн. Вісімдесят п'ять благодійних фондів і організацій соціального захисту регулярно отримують проекцію від цієї відомої компанії [15].

## **2.2 Аналіз основних засад конкурентного розвитку**

Компанія «Монделіс Україна» - це один із найпотужніших в Україні компаній-виробників шоколаду, різних видів печива, цукерок і жувальної гумки. Тобто компанія займається харчовою промисловістю, та посідає одне із перших місць на ринку кондитерських виробів. Конкурентами «Монделіс Україна» виступають компанії із виготовлення та дистрибуції харчової продукції. Основними конкурентами Монделіс Україна на ринку України є компанії, що входять до груп Roshen, Nestle, Pepsi та Mars.

Найбільшими експортерами в сегменті кондитерських виробів в серпні-вересні 2020 року є компанії: Рошен, АВК, Розподільчий центр Плюс, Монделіс Україна та Харківська бісквітна фабрика [6]. Лідирує в цьому сегменті "Кондитерська корпорація Roshen", яка постачає на зарубіжні України

більше третини шоколадних виробів (36,5%). На другому місці опинилася ПАТ «Монделіс Україна» (30,3%). На третьому - ТОВ «АВК Конфекшнері» (10,7%). Четверте місце посідає ТОВ "Розподільчий центр Плюс"(10,7%) і завершує АТ «Харківська бісквітна фабрика» (4,8%) [7].

Розглянемо найбільшого конкурента для «Монделіс Україна», а саме компанію Roshen. Стратегія, яка була обрана для підтримки вітчизняного виробника заснована на доволі відомих кондитерських марок таких як торти «Київський», цукерки «Білочка», «Барбарис», шоколади «Театральний», «Чайка» інші). В той час, коли підприємства випускали снікери, компанія нарощувала виробництво відомих і популярних виробів із таким же рецептурним складом і технологічними інноваціями. Додатковою конкурентною перевагою компанії «Roshen» є широкий асортимент продукції, яка випускається. Лідери українського ринку займають лідируючі позиції у різних сегментах (АВК - лідерує у виробництві і продажу глазурованих шоколадних цукерок, «Крафт Фудз Україна» займає стійкі позиції на ринку шоколадних-плиток, компанія «Світоч» лідирує на ринку шоколаду в цілому), компанія «Roshen» має чудові показники та займає провідні місця у майже всіх сегментах, і на ринку цукерок на вагу та у подарункових коробках її можна вважати певним абсолютним лідером. Широкий асортимент компанії «Roshen» дозволив компанії вийти з кризового стану із незначними втратами, які були характерні для кондитерського ринку України, після обмежувальних заходів російського уряду [14].

Оцінка привабливості галузі за моделлю М.Портера вважається задовільною. Проаналізувавши всі п'ять «сил Портера», ми бачимо, що галузь є прибутковою, здорову конкуренцію, стабільне постачання продукції і сировини та високу споживчу потребу.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від компетенцій, якими володіють працівники. Сюди мова йде про спеціалізовані навички і технології,

інноваційні рішення, ноу-хау, продуктивність, унікальні неповторні знання щодо обслуговування відповідного сегменту ринку і т.д.

У таблиці 2.1 представлений перелік основних базових важливих компетенцій ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.1 Ділові компетенції компнди ПрАТ «Монделіс Україна»

Вид компетенцій	Тенденція (↑)
Кадрові: - створення ефективної команди - розвиток професійних навичок персоналу та самоудосконалення	↑  ↑
Збутові: - широка політика збуту - компанії реклами та просування товарів і послуг	↑  ↑

Загальну ефективність роботи підприємства слід аналізувати шляхом розрахунку відповідних показників рентабельності та прибутковості, які представлені у таблицях 2.2-2.3.

Таблиця 2.2 Аналіз діяльності підприємства (2019 р.)

Показник	Формула	Вихідні дані	Розрахунок
1	2	3	4
оборотність активів	$K_{oa} = ЧД / [(V_{к0} + V_{к1})/2]$ , де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; $V_{к0}$ – сума власного капіталу на початок; $V_{к1}$ – власний капітал на кінець	$K_{oa} = \text{ф.2 р.035} / [(\text{ф.1 р.380 гр.3} + \text{ф.1 р.380 гр.4}) / 2]$	$\frac{4801280}{(1956743 + 2015432)/2} = 2,63$
Рентабельність діяльності	$K_{pp} = \text{Пр} / \text{ЧД}$ , де Пр – чистий прибуток	$K_{pp} = \text{ф.2 р.220} / \text{ф.2 р.035}$	$\frac{289654}{5678954} = 0,06$
рентабельність ВК	$K_{rvk} = \text{Пр} / [(V_{к0} + V_{к1})/2]$	$K_{rvk} = \text{ф.2 р.220} / [(\text{ф.1 р.380 гр.3} + \text{ф.1 р.380 гр.4}) / 2]$	$\frac{289654}{(1956743 + 2015432)/2} = 0,08$

Таблиця 2.3 Якісна оцінка ефективності роботи із врахуванням специфіки галузі

<b>Оборотність активів</b>	<b>Рентабельність діяльності</b>	<b>Рентабельність власного капіталу (ВК)</b>	<b>Оцінка ефективності діяльності з урахуванням галузевої специфіки</b>
1	2	3	4
Високе	Високе	Високе	Задовільне для всіх підприємств
Низьке	Високе	Середнє	Задовільне для суб'єктів діяльності видобувної промисловості
Низьке	Середнє	Середнє	Задовільне для сільськогосподарських підприємств
Середнє	Високе	Низьке	Задовільне для будівельних підприємств
Високе	Низьке	Середнє	Задовільне для підприємств переробної, харчової галузей та торгівлі
Низьке	Низьке	Низьке	Незадовільне для підприємств переробної галузі

Враховуючи інформацію із таблиць 2.2 та 2.3 можна прийти до висновку, що ефективність роботи підприємства ПрАТ «Монделіс Україна» із врахованою специфікою галузі є у задовільному та прийнятному стані для харчових підприємств.

У таблиці 2.4 представлені результати факторного аналізу валового прибутку (або збитку) компанії ПрАТ «Монделіс Україна» за період 2018 -2019 років.

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

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції		Собівартість реалізованої продукції		Валовий прибуток (збиток)		Збільшення (зменшення) валового прибутку		
попередній період	звітний період	попередній період	за звітний період	попередній період (гр.1- гр.3)	звітний період (гр.2-гр.4)	всього (гр.6- гр.5)	збільшення (зменшення) чистого доходу, (гр.2- гр.1)	зниження (зростання) собівартості продукції яка реалізується (гр.3-гр.4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
5032867	10701590	4063897	2620255	968970	8081335	+7112365	+5668723	+1443642

Із таблиці 2.4 видно що збільшення виручки від реалізації продукції на 5668723 тис.грн, відбулось не за рахунок зменшення собівартості (оскільки у 2019 році у порівнянні з 2018 вона збільшилася на 1443642 тис. гривень), а за рахунок того, що зріс чистий дохід (збільшився обсяг реалізації виробленої продукції).

Проведемо аналіз показників ефективності виробничої діяльності підприємства. група показників, яка характеризує виробничу діяльність свідчить про ефективність витрат виробництва, ефективність використання основних фондів, інноваційні технології виробництва, якісну організацію праці.

Формули в таблиці 2.5 дають можливість розрахувати показники зазначені вище.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності виробничої діяльності

Показник	Розрахунок
Відносний показник витрат на одну гривню випущеної продукції	$B = \frac{BB}{OB} \quad (2.1),$ <p>де <math>B</math> – відносний показник витрат на одну грн. продукції;  <math>BB</math> – валові витрати, грн;  <math>OB</math> – обсяг випущеної продукції, грн.  <math>3620134/4772387,29=0,7</math></p>
Фондовіддача	$B = \frac{OBV}{B_{OF}} \quad (2.2),$ <p>де  <math>OBV</math> – обсяг випущеної продукції, грош. од.;  <math>B_{OF}</math> – середньорічна вартість ОФ (основних фондів)  <math>9876543,21/1234567=8,00</math></p>
Рентабельність продукції	$B = \frac{PP_{REAL}}{C} \times 100\% \quad (2.3)$ <p>де  <math>PP_{REAL}</math> – чистий прибуток від реалізації;  <math>C</math> – повна собівартість виробленої продукції  <math>453627/3452156=0,131</math></p>
Продуктивність праці	$B = \frac{OBV}{Ч_{Pco}} \quad (2.4)$ <p>де  <math>Ч_{Pco}</math> – середньооблікова чисельність персоналу  <math>9876543,21/1509= 6545,09</math> тис.грн/чол..</p>
Автоматизація виробництва	$K_{авт} = \frac{O_{авт}}{OB} \quad (2.5)$ <p>де  <math>O_{авт}</math> – обсяг продукції, виробленої з використанням автоматизованого виробництва  <math>9876543,21/9876543,21=1</math></p>



Фінансовий стан підприємства можна окреслити та описати цілою низкою розрахункових показників. У таблиці 2.6. подані результати розрахунків показників.

Таблиця 2.6 Показники ефективності фінансової діяльності підприємства за 2019 рік

Показник	Розрахунок	Вихідні дані формула	Результати
Коефіцієнт автономії	$KA = \frac{B3}{B6} \quad (2.6)$ <p>де  <i>KA</i> – коефіцієнт автономії (нормативне значення <b>більше 0,5</b>);  <i>B3</i> – сума власних засобів;  <i>B6</i> – валюта балансу.</p>	$KA = \frac{\text{ф1 р.1495}}{\text{ф1 р.1900}}$	$KA = 1678234 / 4321459 = 0,39$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K\Phi C = \frac{BK}{O3} \quad (2.7)$ <p>де  <i>KΦC</i> – коефіцієнт фінансової стійкості (позитивне явище - зростання показника, <b>більше 1</b>);  <i>BK</i> – власний капітал,  <i>O3</i> – обсяг зобов'язань.</p>	$K\Phi C = \frac{\text{ф1 р.1495}}{\text{ф1 р.1595} + \text{ф1 р.1695}}$	$K\Phi C = \frac{1962229}{(0+1631526)} = 1,15$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб.л} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.8)$ <p>де  <i>K<sub>аб.л</sub></i> – коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення <b>K<sub>аб.л</sub> = 0,2 ÷ 0,35</b>);  <i>ГК</i> – грошові кошти підприємства;  <i>ПЗ</i> – поточні зобов'язання</p>	$K_{аб.л} = \frac{\text{ф1 р.1165} + \text{ф1 р.1166}}{\text{ф1 р.1695}}$	$K_{аб.л} = 269073 / 17300975 = 0,21$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$KMK = \frac{OA}{ПЗ} \quad (2.9)$ <p>де  <i>KMK</i> – коефіцієнт маневреності власного капіталу (нормативне значення <b>KMK &gt; 0</b>; зростання показника); <i>OA</i> – оборотні активи</p>	$KMK = \frac{\text{ф1 р.1195}}{\text{ф1 р.1695}}$	$KMK = 1876543 / 17300975 = 1,06$

Показники, які отримали в результаті розрахунків говорять про покращення фінансової ситуації на підприємстві. Збільшується виручка, сукупний дохід від реалізації товарів та послуг. Аналіз діяльності підприємства показав позитивні тенденції техніко-економічного стану підприємства, оскільки обсяги чистого прибутку підприємства зростають.

Показники ефективності фінансової діяльності підприємства в межах норми, у компанії не наявні довгострокові зобов'язання і немає достатньої кількості власних коштів для того, щоб вчасно погасити свої поточні зобов'язання.

### 2.3 Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Монделіс Україна»

ПрАТ «Монделіс Україна» виготовляє харчову продукцію, інформація про це подана у таблиці 2.7. Ефективність збуту можуть характеризувати відносні показники (табл. 2.8).

Таблиця 2.7 Інформація про основну продукцію, що виробляє організація

<b>Виробництво</b>	<b>Збут продукції – наявні торгові марки</b>
Кава	Jacobs
Кондитерські вироби (Барні, тук)	Ведмедик Барні, TUC, OREO
Шоколад	Корона, Мілка

Таблиця 2.8 Показники ефективності організації збуту та просування товару

Показник	Формула для розрахунку	Розрахунок
1	2	3
Конкурентоспроможність ціноутворення організації	$K = \frac{C_{орг}}{C_{конк}} \quad (3.1)$ <p>де  <math>K_{цін}</math> – конкурентоспроможність цін, нормативне значення <math>K_{цін} \leq 1</math>;  <math>C_{орг}</math> – ціна на основної продукції;  <math>C_{конк}</math> – ціна конкурента продукції-аналогу.  Якщо <math>K_{цін} &lt; 1</math>, ціна продукції нижча за ціну конкурента  Якщо <math>K_{цін} &gt; 1</math>, то компанія програє у конкуренції за ціною</p>	<p>Ціна плитки шоколаду: «Корона» 25,50 грн, «Рошен» 27,00 грн.  Ціна коробки цукерок: «Венеціанська ніч» (154 г): 86,00 грн, «Маргарита» (Рошен) (230г) 90,00 грн.</p> $K_{цін1} = \frac{25.50}{27.00} = 0.94$ $K_{цін2} = \frac{86.00}{90.00} = 0.95$ <p>Як бачимо, ПрАТ «Монделіс Україна» використовує різні цінові політики залежно від виду продукції, яку виробляє.</p>
Темп зміни попиту	$T = \frac{O_{в2} - O_{в1}}{O} \times 100\%$ <p>де  <math>O_{в1}</math>, <math>O_{в2}</math> – обсяг продажів, у відповідності до попереднього та звітного періоду.</p>	$T = \frac{5026091 - 23755872}{23755872} \times 100\% = 23\%$ <p>Отже спостерігається приріст у реалізації продукції у 2019 році порівняно із 2018 роком на 23%.</p>

Абсолютні а також відносні показники, які подані у таблиці 2.9 показують ефективність роботи підприємства у ринкових умовах.

Таблиця 2.9 Показники ділової активності

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Місткість ринку	$M_p = Q,$ $Q = n \times p \times q \quad (3.3),$ <p>де  <math>M_p</math> – місткість ринку;  <math>Q</math> – сукупний ринковий попит;  <math>n</math> - кількість потенційних споживачів;  <math>p</math> – ціна одиниці продукції;  <math>q</math> – кількість покупок за відповідний період</p>	У 2019 році обсяги кондитерського ринку в Україні у грошовому вираженні зріс майже на 25% і дорівнювала 2,34 млрд. \$. Ринок склав 742 тис. тонн, а це на 0,8% більше, ніж у 2018 році. В грошовому еквіваленті ринкова доля виросла на 25% до 18,2 млрд грн.
Фактична частка ринку підприємства	$ЧР = \frac{O_{пр}}{M_p} \times 100\% \quad (3.4)$ <p>де  <math>O_{пр}</math> – обсяг продажів;  <math>M_p</math> – місткість ринку</p>	$ЧР = \frac{9876543,21}{192558700} \times 100\% = 2,76\%$
Відносна частка ринку	$ВЧР = \frac{O_{прорг}}{O_{прконк}} \times 100\% \quad (3.5)$ <p>де  <math>O_{прорг}</math> та <math>O_{прконк}</math> – обсяг продаж компанії та головного конкурента у цьому сегменті</p>	$ВЧР = \frac{9876543,21}{189934665} \times 100\% = 0.029$

у 2018 році лідирувала на кондитерському ринку нашої країни корпорація «Roshen» доля її складає 28,7%. Саме це свідчить про рівень конкуренції на кондитерському ринку.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»**

### **3.1 Обґрунтування основних техніко-економічних показників конкурентного розвитку ПрАТ «Монделіс Україна»**

І бізнес-діагностику як і техніко-економічний аналіз розглядають як такі, що безумовно доповнюють одна одну. В результаті проведення бізнес-діагностики розкриваються «сильні» і «слабкі» сторони бізнесу, в той час як технічні та економічні показники дають характеристику всій матеріальній та – виробничій основам підприємства.

Спільна риса цих двох аналізів полягає у спільному застосуванні з метою формування планів підприємства та оцінки бізнес-процесів, аналізу формування трудового потенціалу, інновацій, якості товарів та послуг, завантаження основних фондів, та інтенсифікація використання оборотних фондів. планування трудових ресурсів.

Спільною рисою бізнес-діагностики та техніко-економічної оцінки можна назвати визначення найважливіших питань і аналіз пріоритетних напрямів реалізації господарської діяльності та формування короткострокових і довгострокових стратегій розвитку, які значно можуть поліпшити загальну ефективність підприємства та підвищити фінансові показники роботи підприємства, яке аналізується. У таблиці 3.1 представлені Спільні властивості бізнес-діагностики та техніко-економічного аналізу. Як бачимо із таблиці основні перелічені напрями оцінки – це параметри діяльності, напрями забезпечення конкурентоспроможності, визначення фінансових показників діяльності, забезпечення всеохоплюючої стратегії розвитку бізнесу, створення відповідних умов для ефективного функціонування підприємства в умовах ринкових відносин і складного зовнішнього бізнес-середовища.

Таблиця 3.1 Спільні властивості бізнес-діагностики та техніко-економічного аналізу

Напрямок оцінки	Бізнес-діагностика	Техніко-економічний аналіз
Визначення параметрів діяльності підприємства	+	+
Поліпшення фінансових показників підприємства	+	+
Напрямок оцінки	Бізнес-діагностика	Техніко-економічний аналіз
Оцінка конкурентоспроможності	+	+
Досліджують підприємство як економічну одиницю	+	+
Широкоформатність	+	+
Комплексність	+	+

Говорячи про спільні риси першим спливає на думку те що бізнес-діагностика і техніко-економічний аналіз роблять визначення економічних параметрів на підприємстві, та обидва на меті мають поліпшення фінансових та економічних показників. Аналіз та діагностика оцінюють потенціали підприємства розглядають можливості виправлення негативних тенденцій. Обидва показники оцінюють рівні конкурентоспроможності підприємства, досліджують керівництво та продаж товарів за певний період.

Головними відмінностями бізнес-діагностики й економічного аналізу є те що технічні та економічні індикатори можуть бути використані з метою розбудови планів і для цілей всебічного аналізу бізнес-процесів та організації виробничого процесу і залучення працівників, підвищення їх професійного рівня, підвищення інноваційних характеристик, якісних характеристик вироблених товарів, ефективного завантаження основних фондів та правильного використання оборотних фондів і трудових ресурсів. Бізнес-діагностика - це інструмент для проведення якісного аналізу поточного стану бізнесу. Його мета - показати «сильні» і «слабкі» місця бізнесу, що допоможе власнику краще орієнтуватися не тільки в управлінні бізнесом, а й в плануванні і прогнозуванні перспектив.

Із визначень можна помітити, що діагностика застосовується для виявлення сильних сторін або прогалин на підприємстві, а техніко-економічний аналіз для прогнозування та аналізування процесів на підприємстві. Тобто у широкому сенсі їх відмінності ледь помітні, але все ж таки їх незначні відмінності дають нам ясно зрозуміти, що бізнес-діагностика потрібна для поточної оцінки підприємства та його складових, а техніко-економічні показники використовують для загального аналізу.

### **3.2 Формування конкурентної стратегії розвитку компанії «Монделіс Україна»**

Український ринок кондитерських виробів визначається надто високим конкурентним рівнем, до того ж він є доволі насиченим. Лідерами на ринку є ті виробники кондитерських виробів, які миттєво змінюють власні маркетингові стратегії, вивчають реакції споживачів на продукцію, сервіс, визначають та аналізують як змінюються споживацькі вподобання, дуже швидко під запити ринку проводять оновлення асортиментного ряду виробленої продукції, регулярно представляють для споживачів новинки.

Кондитерський ринок охоплює приблизно вісім сотень підприємств даної галузі. У таблиці 3.2 подано список та основні характеристики базових гравців на кондитерському ринку України і на додаток визначений ступінь та рівень впливу і залежність ключових факторів успіху підприємства зазначеної галузі.

Таблиця 3.2 Основні гравці на ринку кондитерських виробів

Вид продукції	Конкурент	Країна	Рівень конкуренції		
			незначна	середня	значна
Шоколад	Міжнародна Кондитерська Корпорація «ROSHEN» та Компанія «Конті»	Україна			X
Батончики «Барні» та «Тук»	-	Україна	X		
Кава	ТОВ «Nestle-Україна» та СП «Галка»	Україна			X

Для визначення інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності необхідно провести всебічний техніко-економічний аналіз основних показників та індикаторів, а також важливих структурних складових підприємства, із залученням провідних експертів у галузі. Необхідною і доволі важливою частиною аналізу є опитування та оцінювання реакції споживачів на рекламну кампанію, і на додаток виникає необхідність проведення оцінки показників ділової активності підприємства.

Рівень конкурентоспроможності будь-якого товару, використовуючи технічний та економічний аналіз можна провести із використанням формули

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

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



де

$K_m$  – рівень конкурентоспроможності товару (значення від двох до десяти);

$n$  – кількість експертів;

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

$a_j$  – вага  $j$ -го фактора.

Вага фактора буде в основному залежати від тієї кількості факторів, які будуть здійснювати вплив. Для досліджуваного підприємства розглядається чотири фактори, які мають вагу від 4 до 1. Ці значення встановлюють для таких показників як якість товару та сервісу, ціна, витрат експлуатації.  $B_{max}$  – максимальний бал, який експерт може надати для кожного фактору (у випадку досліджуваного підприємства  $B_{max} = 5$ ).

У результаті аналіз отримані експертні оцінки та визначені значення рівня конкурентоспроможності товарної продукції ПрАТ «Монделіс Україна», для шоколаду «Корона». Експерти оцінили рівень конкурентоспроможності шоколаду Корона у межах від 8,1 до 8,4 балів із 10. Це означає що ПрАТ «Монделіс Україна», має відповідні резерви а це 19 % для підвищення рівня конкурентоспроможності з усіх напрямів.

Головне завдання для ПрАТ «Монделіс Україна» подальший активний здійснювати пошук потенційних споживачів, розробка нових конкурентних та якісних видів продукції. Це дасть змогу забезпечити і зберегти наявні конкурентні переваги та утримати фінансову стійкість підприємства. Крім того підприємство повинно постійно забезпечувати високий рівень відповідності світовим стандартам якості виготовленої продукції.

Проведений аналіз результатів роботи ПрАТ «Монделіс Україна» надає можливість провести аналіз конкурентоспроможності підприємства із використанням відповідної карти «конкурентного профілю підприємства», яка подана у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Карта «конкурентного профілю» ПрАТ «Монделіс Україна»

Оціночний критерій	Характеристика
Підприємство	«Монделіс Україна»
Форма власності	ПрАТ
Вид діяльності	У лідерах на ринку харчових продуктів України із випуску кави, шоколадних виробів, печива і солоних <u>снеків</u>
Місія	«Створювати смачні миті захоплюючої радості в житті».
Стратегічна мета	Максимізація прибутку
Оргструктура	Лінійна. Рівень керованості дорівнює 0,88
Основні компетенції організації	<i>Кадрові:</i> - створення ефективної команди професіоналів - розвиток компетенцій та навичок персоналу, lifelearning; <i>Збутові:</i> - політика стратегія та тактика збуту - рекламна стратегія
Оцінка загальної ефективності господарської діяльності	Рентабельність продукції - 0,077. Чистий прибуток: 488854 тис. грн. (2019)
Діагностика системи HR-менеджменту	Коефіцієнт плинності кадрів - 0,05 Коефіцієнт закріплення на робочому місці - 1,89

Продовження таблиці 3.3

Оціночний критерій	Характеристика
Ефективність виробничої діяльності підприємства	Річний обсяг виробленої продукції 9876543,21 тис. грн. Виробнича рентабельність - 1,83
Загальна результативності господарської діяльності	Товарообіг = 9876543,21 тис. грн. Частка ринку: 28,4 %
Фінансова ефективність	Ліквідність: 0,15 Прибутковість: 0,078
Рівень конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності товару в межах від 8,1 до 8,4 балів із десяти, ПрАТ «Монделіс Україна» має можливості підвищити рівень конкурентоспроможності на всіх без виключення напрямках
Стратегії ефективного розвитку	У короткостроковій перспективі основне завдання отримання лідерства на українському ринку кондитерських виробів. У довгостроковій перспективі ПрАТ «Монделіс Україна» буде пролонгувати імплементацію та впровадження інновацій у виробництво кондитерських виробів для існуючих та потенційних споживачів.

Сформована карта «конкурентного профілю» ПрАТ «Монделіс Україна» дозволить відділу стратегічного маркетингу та планування розробляти конкурентні стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Відтак, за допомогою даної карти можливі дії із аналізу підприємств-конкурентів; розробки бізнес-стратегій, аналізу та оцінки слабких і сильних сторін; аналізу потенційних інвестицій та підвищення інвестпривабливості ПрАТ «Монделіс Україна» для інвесторів; аналіз та оцінка

господарських бізнес-процесів діяльності підприємства.

Отже, ПрАТ «Монделіс Україна» за результатами проведеного дослідження можна із впевненістю сказати, що компанія має й у подальшому залучати потенційних споживачів, створювати нову продукцію. Це дасть змогу зберегти конкурентні переваги та стабільну роботу підприємства, оскільки якість продукції, яка виготовляється відповідає світовим міжнародним стандартам якості продуктів харчування.

На нашу думку, для ефективного розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» потребує залучення додаткових коштів на розвиток, а також із метою підтримки відповідного прийнятого рівня прибутковості. Актуальним залишається проведення маркетингових досліджень для того, щоб розробляти стратегії і розширювати ринки збуту, впроваджувати інноваційні заходи, і в виробництво, і в менеджмент.

Для досягнення високих стандартів якості продукції потрібно розвивати та проводити постійне оновлення виробничих ліній. керівництво компанії ПрАТ «Монделіс Україна» приділяє достатньо уваги цим питанням та постійно приймає і контролює виконання рішень зі стратегічного розвитку і виходу на нові ринки збуту кондитерських виробів.

ПрАТ «Монделіс Україна» провела інвестиційний транш у 9,5 млн доларів США для запуску лінії із виробництвом печива «Belvita». Така лінія дозволяє виробляти більше 10 тисяч тон солодкої продукції на рік.

Наприкінці 2019 року ПрАТ «Монделіс Україна» інвестувала близько 40 тисяч доларів у будівництво інноваційного цеху для виробництва печива і у 2020 додатково інвестовано керівництвом 9,5 млн доларів США задля збільшення обсягів виробництва печива та відбулося збільшення майже удвічі виробничих потужностей зі виробництва бісквітів «медведик Барні». Після запуску нових виробничих потужностей компанія вироблятиме нове печиво «Belvita Добрий ранок» та «Тук». Продаж товарів заплановано на ринках України та у країнах Східної Європи, Середньої та Центральної Азії.

Для виходу на зовнішні ринки Європейського Союзу ПрАТ «Монделіс

Україна» вже має сертифікати, які стверджують про дотримання та відповідність всім зазначеним стандартам якості продукції. Підприємство має міжнародний сертифікати системи «Халяль». Отримання такого типу сертифікату потребувало відповідної атестації, експертної оцінки продукції і виробничих ліній, формування належних процедур і впровадження системи контролю якості, підвищення кваліфікації співробітників та сертифікаційний аудит.

## ВИСНОВКИ

Бізнес-діагностика дозволяє провести аналіз поточного стану на підприємстві, показує сильні і слабкі місця, пріоритети розбудови господарської діяльності і формування короткострокових і довгострокових стратегій та планів, які дадуть змогу покращити загальну ефективність підприємства і фінансові показники господарювання у ринкових умовах. Формування реальних планів та стратегій щодо розвитку системи менеджменту має стати реальним результатом всеохоплюючої діагностики господарської діяльності підприємств України.

Техніко-економічний аналіз використовується для планування і оцінки процесів та процедур організації самого виробництва і формування трудових відносин, відповідного технологічного рівня, якості продукції, використання у роботі основних та оборотних фондів, трудового потенціалу. Він є також основою для розробки технологічного та фінансового плану підприємства, встановлення прогресивних технічних та економічних норм й нормативів.

Отже, після дослідження бізнес-діагностики і техніко-економічного аналізу, можна зрозуміти, те що вони мають багато спільних рис, а їх відмінності вказують на характерні риси, що допомагають їм детальніше, залежно від обставин, робити оцінку стану на підприємстві.

Встановлено рівень конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Монделіс Україна», шоколаду “Корона”. За оцінками експертів виявилось, що конкурентоспроможність даного товару оцінена у 8,1-8,4 бали із 10 згідно із оцінками різних експертів. Це означає, що у підприємства наявні відповідні резерви, а саме 19 %, для підвищення рівня конкурентоспроможності з усіх напрямків.

Підприємство ПрАТ «Монделіс Україна» має й надалі проводити пошуку потенційних споживачів виробленої продукції, розробляти нові види продукції, які сформуєть конкурентні переваги та підтримають стійкість підприємства, оскільки компанія випускає продукцію, що відповідає провідним міжнародним стандартам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-діагностика підприємства, електронний підручник 2019  
URL:[https://pidru4niki.com/86903/ekonomika/biznes-diagnostika\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/86903/ekonomika/biznes-diagnostika_pidpriyemstva)
2. Бізнес-діагностика підприємства, навчальний посібник, Київ 2017р.  
URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/25224>
3. Економічна діагностика: конспект лекцій / укладач: І.Б. Дегтярьова.  
– Суми: Сумський державний університет, 2012. – 111 с. URL: URL:  
[http://lib.sumdu.edu.ua/library/DocDescription?doc\\_id=343368](http://lib.sumdu.edu.ua/library/DocDescription?doc_id=343368)
4. Інформаційно-аналітичний звіт кондитерських виробів, український ринок! [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://ukrainian-food.org/uk/post/new-informacijno-analiticnij-zvit-konditerskih-virobiv-ukrainskij-rinok>
5. Карінцева О.І., Дегтярьова І.Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А.В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. – № 3. – 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
6. Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України / Д. О. Кроніковський // Ефективна економіка. – 2014. - №14.
7. Липатов С. А. Организационная диагностика: теоретические и методологические основания // Личность.Культура.Общество. №3, 2015
8. Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю. М. Жукова. — М.: Аспект Пресс, 2004.
9. Наукова стаття: «Что такое бизнес – диагностика для малого и среднего бизнеса?» URL: <http://www.sokolov-pozharova.com.ua/biznes-proekty/ekspress-diagnostika>
10. Огляд кондитерського ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rurik.com.ua/documents/research/Confect\\_2012\\_review.pdf](http://www.rurik.com.ua/documents/research/Confect_2012_review.pdf)
11. Офіційний сайт Mondelēz International [Електронний ресурс]. –

Режим доступу до ресурсу: <https://ua.mondelezinternational.com>

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

13. Сарай, Н. І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/9423>

14. Стасіневич С.А. Ринок кондитерських виробів України: пропозиція і попит / С. А. Стасіневич, С. М. Валявський, Л. Д. Калюжа // Продукты & ингредиенты. Производство, Переработка. Хранение. Реализация: научно-практический журнал. - 2013. - N 1. - С. 14-17.

15. Тенденції ринку кондитерського бізнесу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1310/index.html>

16. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика: практикум [Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко] — К. : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2015. — 160 с. ISBN 978-966-483-976-8 URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25210/business\\_diagn\\_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25210/business_diagn_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

17. Шестак О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі / О.В. Шестак // Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». – 2013. – № 6 (980). – С. 132- 137.

18. Яцкевич І.В. Економічна діагностика [Текст]: навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів] / Яцкевич І.В. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 292 с. URL: [https://pidruchniki.com/86877/ekonomika/ekonomichna\\_diaagnostika](https://pidruchniki.com/86877/ekonomika/ekonomichna_diaagnostika)

19. A Guide to Diagnose a Business and its Management Geneva: ITC, 2014. xiii, 58 pages (Technical paper) Doc. No. EC-14-241. URL: <http://www.tarmakbir.org/haberler/TeshisTavsiye%C4%B0yilestirme.pdf>

20. Aleksander Jarzębowicz & Piotr Marciniak (2017). A Survey on Identifying and Addressing Business Analysis Problems. Foundations of Computing



and Decision Sciences 42(4):315-337 DOI: 10.1515/fcds-2017-0016 URL: <https://www.researchgate.net/publication/321760353> A Survey on Identifying and Addressing Business Analysis Problems

21. Leonid Melnyk, Oleksandr Kubatko, Iryna Dehtyarova, Oleksandra Karintseva, Oleksandr Matsenko (2019). Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the Fourth industrial revolution: the EU experience. Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. Available at : DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I

22. Melnyk L.G., Kubatko O.V., Dehtyarova I.B. (2020). Socio-Economic Effects of Disruptive Technologies//Socio-Economic Challenges. 2020. Сумський державний університет. С. 34-41

23. Roshen залишається лідером кондитерського ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://agravery.com/uk/posts/show/roshen-zalisaetsa-liderom-konditerskogo-rinku-ukraini>

24. The Top 100 Candy Companies in the World in 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.candyindustry.com/2017-Global-Top-100-Part-4>

25. Tim Mazzarol (2014). Small Business Diagnostic: What does it tell us about SMEs? SSRN Electronic Journal DP1402 Follow journal DOI: 10.2139/ssrn.2457514 URL: <https://www.researchgate.net/publication/264972106> Small Business Diagnostic What does it tell us about SMEs

26. Мельник Л. (2012) Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 864 с [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik\\_econom.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik_econom.pdf)

27. Мельник Л.Г. Соціально-економічний потенціал устойчивого розвитку: учебник / Под ред. проф. Л.Г. Мельника (Україна), проф. Л. Хенс

(Бельгія). - 2-е изд., стер. - Сумы : Университетская книга, 2008. - 1120 с.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44621/1/Melnyk\\_SEP\\_UR.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44621/1/Melnyk_SEP_UR.pdf)

28. Сотник І. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки: монографія / за заг. ред. І.М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 368 с.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80197/1/Sotnyk\\_natsionalna\\_ekonomika.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80197/1/Sotnyk_natsionalna_ekonomika.pdf)

29. Мельник Л. (2005) Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 654 с.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk\\_Osn\\_stiy\\_rozv.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf)

30. Сотник І., Таранюк Л. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред.: І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. – Суми: Університетська книга, 572 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80114/1/Sotnik\\_torgivlja.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80114/1/Sotnik_torgivlja.pdf)

31. Мельник Л. (2009) Устойчивое развитие: теория, методология, практика: учебник / Под ред. Л.Г. Мельника. - Сумы : Университетская книга, 1230 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44445/1/Melnyk\\_sustainable\\_development.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44445/1/Melnyk_sustainable_development.pdf)

32. Мельник Л., Каринцева А. (2018) Экономика и бизнес: учебник / под ред.: Л.Г. Мельника, А.И. Каринцевой. – Сумы: Университетская книга, 608 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80201/1/Ekonomika\\_2018\\_RSDU.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80201/1/Ekonomika_2018_RSDU.pdf)

33. Мельник Л., Кубатко А. (2017) Экономика развития: учеб. пос. / под ред.: Л.Г. Мельника, А.В. Кубатко. – Сумы: Университетская книга, 352 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka\\_razvytyia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf)

34. Мельник Л., Ковальов Б. (2020) Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових

революцій) : навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова.  
– Суми : Сумський державний університет, 2020. – 180 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

35. Мельник Л., Карінцева О. (2021) Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми: Університетська книга, 2021. – 316 с.

36. Leonid Melnyk, Oleksandr Kubatko, Iryna Dehtyarova. Industrial revolutions as the basis for sustainable economy forming: the EU experience and Ukrainian practice. Monograph. 2020. 199 p. OmniScriptum Publishing. Latvia. Riga. 2020. 199 p.

37. Leonid Melnyk, Iryna Dehtyarova, Oleksandr Matsenko. Social and economic trends of sustainable development in the conditions of digital economy/ Role of science and education for sustainable development. Monograph. Edited by Magdalena Wierzbik-Strońska and Iryna Ostopolets/ Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P 31-38

38. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

39. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

40. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

41. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko //

Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

42. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

43. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

44. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

45. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

46. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

47. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>